

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad de Economía

Disertación previa a la obtención del título de Economista

***Las estrategias de comercialización como eje de los
procesos de concentración: Análisis del sector retail
del Ecuador 2004-2014.***

Gijar Mauricio Rivadeneira Proaño
gijar999@yahoo.com

Director: Econ. Rubén Flores Agregada
reflores@puce.edu.ec

Quito, Junio 2016

Resumen

Se analizan los diferentes comportamientos estratégicos, como eje de las dinámicas de concentración en el sector retail del Ecuador, tomando como punto de partida el hecho de existen diferentes fallas de mercado que han ocasionado que el sector retail sea un punto importante de análisis. De esta forma, se relata el proceso histórico que ha consolidado la situación actual de los grandes Grupos Económicos del país para, posteriormente, describir estadísticamente el nivel de concentración del sector. El documento hace una revisión de literatura académica sobre las diferentes estrategias de las empresas y puntualiza varios comportamientos que las empresas más fuertes del sector retail han utilizado en el Ecuador. De tal manera, se hace referencia a que el comportamiento estratégico empresarial es un pilar fundamental de las dinámicas de concentración presentes en el sector retail.

Palabras clave: Sector retail, concentración, supermercados, comportamiento estratégico, estrategias de comercialización.

*A mi padre y madre,
porque siempre es un placer verlos sonreír.*

Las estrategias de comercialización como eje de los procesos de concentración: Análisis del sector retail del Ecuador 2004-2014.

Introducción	6
Metodología de investigación	9
Preguntas de investigación	9
Objetivos de investigación	10
Estrategia de investigación	10
Cuadro de variables, indicadores y fuentes	11
Fundamentación teórica	12
Pensamiento económico sobre la concentración	12
Estado del arte en la facultad.....	13
Marco Teórico.....	14
Estructura de mercado	14
Competencia Perfecta.....	15
Oligopolio	16
Monopolio	16
Conclusión teórica	17
Capítulo 1: Historia y origen de los grupos económicos en el Ecuador	20
La empresa.....	20
Regionalización y empresariado	21
Estado Ecuatoriano y Concentración económica	21
Grupos de poder en Ecuador.....	23
Capítulo 2: Sector comercio y actividad de supermercados en Ecuador	26
Identificación de los grupos económicos del Ecuador	26
Identificación de los grupos económicos y actividad económica	27
Sectores industriales en el Ecuador y contribución al PIB.....	28
Empresas de supermercados en el Ecuador	32
Participación de mercado del sector supermercados o retail	33
Descripción de las empresas líderes del sector supermercados	35
Corporación Favorita C.A.	35
Corporación El Rosado S.A.....	37
Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A.	40
Análisis geográfico del sector supermercados y sus establecimientos.....	44
Índices de concentración económica e industrial en el sector supermercados.....	48
Índice de Herfindahl – Hirschman (HHI)	48
Índice de concentración Ck	49
Índice de entropía (ET).....	50
Índice de dominancia (DD)	52
Capítulo 3: Estrategias de comercialización	54

Estrategias corporativas, ideas y conceptos	54
Análisis FODA y PESTLE.....	54
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	55
Análisis de portafolio	56
Elección de la estrategia.....	57
Estrategias de producto y mercado	58
Estrategias competitivas.....	59
Estrategias Institucionales.....	60
Estrategias corporativas del sector retail en el Ecuador.....	60
Barreras de entrada	60
Diferenciación de precios	67
Proveedores y contratos.....	68
Restricciones verticales.....	69
Análisis de integración vertical basado en la teoría de los costos de transacción.....	70
Análisis de las estrategias del sector retail por medio del enfoque estructura-conducta- resultado	71
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	75
Referencias Bibliográficas	76
Anexos	79

Introducción

La presente investigación busca analizar el proceso de comercialización estratégica del sector retail en la economía nacional, como eje del proceso de acumulación y concentración económica. Ortega, Farfán y Pozo (2013:2) citan a Durán y Kreman (2008) para mencionar que la palabra retail se define como cualquier actividad de comercialización al por menor o venta al detalle. Por lo tanto, dicho término se utiliza para hacer referencia al sector de supermercados y tiendas por departamentos.

En el folleto informativo de Transformación de la Matriz Productiva de la SENPLADES (2012: 5) se ha dejado claro que el Ecuador históricamente se ha caracterizado por tener un patrón de especialización primario exportador y por ser importador de bienes y servicios con valor agregado. Debido a esto, y a su particular vínculo con la producción de la mayoría de alimentos de consumo nacional, así como de productos de exportación, el sector primario y su comercialización ha sido la fuente principal de los procesos de acumulación y concentración económica nacional (Cuesta, 2011: 4).

Así mismo, Cuesta (2011) mencionó que existen pocos sectores económicos en Ecuador que funcionan bajo altos niveles de competencia, por lo que las actividades de comercialización de productos se encuentran en pocos oferentes, que controlan gran parte de los procesos económicos, mediante una o varias firmas. Del mismo modo, la comercialización está fuertemente ligada al funcionamiento de grupos con poder económico. En consecuencia, se puede decir, de manera evidente, que existe una relación clara e importante entre las dinámicas de comercialización nacional y los procesos de acumulación y concentración económica en el país.

Para Cuesta (2011: 19) los grupos económicos se definen como el “tipo de concentración económica donde se agrupan empresas autónomas e independientes”. La participación de los grupos con poder económico en Ecuador ha sido cada vez más significativa dentro del país. Debido a esto, Flores en 2011 evidenció que el nivel de ingresos de los 51 grupos económicos más relevantes ha tenido un crecimiento del 55% entre 2006 y 2010. Del mismo modo, los dos grupos económicos más importantes, en lo que respecta a comercialización masiva entendida como la actividad comercial de supermercados, han sido Corporación Favorita C.A. y Corporación El Rosado S.A., con una participación de ingresos en el sector económico de 48.0% y 28.7% en 2013, respectivamente (Corporación Ekos, 2013: 47). Igualmente, los niveles de ingresos de ambas empresas han tenido una variación positiva de 10% y 13%, respectivamente, entre los años 2011 y 2012 (Revista Vistazo, 2013). Bajo este contexto, se puede afirmar que actualmente existen estrategias de comercialización que influyen en los procesos de acumulación y concentración económica en el Ecuador. De manera específica, se utilizará el concepto señalado por Faruk Ülgen, reconocido investigador y docente Francés dedicado al estudio del comportamiento empresarial, que define a la concentración económica como un proceso, consecuencia de una falla en la estructura de mercado, en la que la producción, distribución o comercialización de algún bien o servicio está limitada a un número pequeño de empresas (Faruk Ülgen, 2014b:19).

El funcionamiento de los grupos económicos tiene una magnitud a nivel nacional. Para evidenciar esto se puede decir, por ejemplo, que Corporación Favorita C.A. cuenta con 98 locales de supermercados ubicados en 17 provincias que abarcan, en conjunto, al 94.72% del total de la población. Por ende, es fácil notar que las estrategias de comercialización del sector retail, como eje de los procesos de acumulación y concentración económica, se desenvuelven a nivel nacional. Además, debido a que la comercialización masiva está vinculada directamente con gran parte del consumo nacional, se puede aseverar que el fenómeno afecta a toda la población como tal, con muy pocas excepciones, siendo este un problema que válida y justifica la presente investigación.

El fortalecimiento del sector empresarial es un fenómeno que se ha manifestado desde el año 2000, como consecuencia de la estabilidad económica tras la dolarización, y cuya evolución se ha concretado notablemente en los últimos años (Corporación Ekos, 2013: 47). Del mismo modo, como mencionó Mauricio Salem en 2013, el sistema económico de Ecuador ha cambiado notablemente desde la dolarización, mejorando los niveles de inflación, ingresos personales, productividad, entre otros. En consecuencia, se puede asegurar que los patrones de consumo de las personas mejoraron notablemente a partir de la dolarización, favoreciendo los procesos de acumulación y concentración en el país.

La comercialización, de este modo, se ha convertido en una fuente esencial de los procesos de concentración económica en el país. Por lo tanto, es pertinente analizar las estrategias de comercialización de uno de los sectores que han evidencia mayor crecimiento en los últimos años.

La economía ecuatoriana durante los últimos años, en el período presidencial de Rafael Correa, se ha enfocado en establecer políticas dirigidas a la reducción significativa en los niveles de desempleo y pobreza. Por otro lado, ha dejado de lado la importancia que tiene el tema de la concentración del ingreso en industrias de comercialización. Debido a esto, en el 2012, Flores mencionó que la economía ecuatoriana aún está a la espera de políticas públicas que permitan una mejora en la redistribución de recursos, ya que la concentración aún es un tema que no ha tomado la importancia debida dentro del país.

Del mismo modo, si bien se ha creado en 2011 la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, ésta no ha atendido de manera amplia los fenómenos de concentración de las empresas de comercialización hasta tres años después de su creación. De esta manera, por ejemplo, la Superintendencia ha identificado comportamientos o estrategias monopólicas por parte de Corporación Favorita C.A., por lo que, ha sancionado y ha intervenido de manera clara en el proceso. Debido a esto, se debe mencionar que si existe un seguimiento y esfuerzo por parte de la Superintendencia para controlar los procesos de comercialización, aunque su intervención no ha evidenciado resultados todavía. En consecuencia, analizar las estrategias de comercialización y sus repercusiones en la economía ecuatoriana es un estudio que, incluso, puede ser un insumo para la Superintendencia al momento de tomar acciones.

Si bien históricamente la concentración de la riqueza y de los medios de producción se ha generado en sectores primarios, analizar la concentración desde la perspectiva de comercialización es también muy importante. Pues, la comercialización masiva está vinculada directamente con gran parte de la producción y consumo nacional; además, está fuertemente

articulada con el funcionamiento de grupos de poder económico del país. De esta manera, como menciona Gustavo Cuesta en 2011, el Servicio de Rentas Internas (SRI) ha logrado identificar los principales grupos de poder económico. Sin embargo, no ha logrado expandir ni fortalecer el análisis sobre los mismos, por lo que los efectos de la acumulación y concentración económica en el país no han sido correctamente profundizados.

Los argumentos antes expuestos justifican el desarrollo de esta investigación; además se justifica su viabilidad porque existe la posibilidad de generar sugerencias de regulaciones y políticas públicas, a nivel general, para solucionar aparentes problemas generados por los procesos de acumulación y concentración económica.

El primer capítulo de la disertación contiene una breve descripción de los elementos históricos relacionados a las dinámicas de concentración económica de los grupos económicos en el Ecuador.

El segundo capítulo contiene una caracterización de las empresas de comercialización del sector retail del Ecuador. Tomando como base diferentes estudios estadísticos sobre concentración económica ecuatoriana y utilizando el número de empresas dedicadas a esta actividad, su segmentación de mercado, el índice de Herfindahl-Hirschman, el índice de concentración C_k , el índice de entropía y el índice de dominancia, este capítulo representa los niveles de concentración existentes en el sector estudiado.

El tercer capítulo expone un importante aporte académico pues, si bien reflexionar sobre los impactos sociales, económicos o ambientales de las estrategias de políticas públicas es un procedimiento común en las investigaciones económicas, también es importante plantear una reflexión similar pero enfocada en las estrategias comerciales. Por ende, contiene una amplia revisión literaria acerca de las estrategias de comercialización más comunes. Así mismo, describe y analiza las estrategias de comercialización que efectivamente se aplican en el sector retail del Ecuador.

Metodología de investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo y esencialmente consistió en la recopilación y análisis de información referente a los grupos económicos más importantes dedicados a las actividades de comercialización en supermercados. De esta manera, la disertación se construyó en base a tres partes que dieron forma a una investigación descriptiva.

Los tres pasos que estructuraron la disertación fueron, en primer lugar, una síntesis histórica de la formación de los grupos económicos en el Ecuador, la cual se construyó a partir de la revisión literaria de dos documentos, titulados: “Concentración económica grupos de poder y efectos en Ecuador: Análisis del sector agropecuario 2002-2010” realizada por Gustavo Cuesta en 2011 y, “El proceso de internacionalización de los grupos económicos del Ecuador: Una perspectiva histórico-económica” dirigida por el Econ. MBA Rubén Cañas en 2014.

En segundo lugar, se realizó una descripción estadística de las situaciones coyunturales de las empresas más representativas en la actividad de supermercados, por medio de la utilización de paquetes estadísticos. De manera específica, se aplicó diferentes índices de concentración que permitieron identificar la situación del sector retail del Ecuador.

En tercer lugar, se realizó una amplia revisión literaria que permitió identificar las diferentes estrategias industriales que existen y se identificó también las diferentes estrategias que efectivamente se han aplicado en el sector retail del Ecuador.

Finalmente, se realizaron algunas recomendaciones y conclusiones acerca de los resultados finales de la investigación, en donde se dio respuesta a las preguntas y objetivos de esta disertación.

Preguntas de investigación

Pregunta general

- ¿Cuál es la incidencia de las estrategias de comercialización del sector retail en los procesos de concentración del Ecuador?

Preguntas específicas

- Históricamente, ¿cuál ha sido la evolución de los procesos de concentración y formación de grupos económicos en el Ecuador?
- ¿Cuál es el grado de concentración económica del sector retail en el Ecuador?
- ¿Cuáles son las estrategias de comercialización que influyen en los procesos de concentración?

Objetivos de investigación

Objetivo general

- Analizar la incidencia de las estrategias de comercialización del sector retail en el proceso de concentración económica en el Ecuador.

Objetivos específicos

- Identificar históricamente cuál ha sido la evolución de los procesos de concentración y formación de grupos económicos en el Ecuador.
- Identificar el grado de concentración económica en el sector retail del Ecuador.
- Identificar las estrategias de comercialización que influyen en los procesos de concentración económica en el Ecuador.

Estrategia de investigación

Para el desarrollo de la disertación titulada “Las estrategias de comercialización como eje de los procesos de concentración: Análisis del sector retail del Ecuador 2004-2014”, se pretende aplicar la estrategia de investigación empírica para determinar las consecuencias de una realidad fundamentada por datos y un marco teórico específico. Es importante mencionar que la estrategia de investigación empírica, se caracteriza por la aplicación de los conocimientos adquiridos para el desarrollo de la misma. De esta manera, analiza una realidad desde el punto de vista académico, y pretende determinar las consecuencias prácticas.

Cuadro de variables, indicadores y fuentes

Objetivo	Concepto	Variable	Indicador	Fuente
Identificar históricamente cuál ha sido la evolución de los procesos de concentración y formación de grupos económicos en el Ecuador.	Procesos de Concentración	Participación Comercial	Sectores de origen del patrimonio	Cuesta, Gustavo (2011) <i>Concentración económica, grupos de poder y efectos en Ecuador: Análisis del sector agropecuario 2002-2010</i> (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE (Núm. 2200/2905).
			Tipo de industria	Cañas, Rubén (2014) <i>El proceso de internacionalización de los grupos económicos del Ecuador: Una perspectiva histórico-económica</i> . Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Identificar el grado de concentración económica en el sector retail del Ecuador.	Concentración de Mercado	Concentración Económica	<ul style="list-style-type: none"> - Aporte del sector al PIB - Coeficiente de Gini - Índice HH - Índice Ck - Índice de entropía - Índice DD 	<p>Cuesta, Gustavo (2011) <i>Concentración económica, grupos de poder y efectos en Ecuador: Análisis del sector agropecuario 2002-2010</i> (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE (Núm. 2200/2905).</p> <p>Tulcanaza, Belén (2010) <i>Concentración del poder económico en el sector comercio en Ecuador, período 2002-2008</i> (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE.</p> <p>SRI</p> <p>BCE</p> <p>Obando, Carolina (2015) <i>Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado</i> (Disertación de economía). Recuperado del repositorio digital de la PUCE.</p> <p>Superintendencia de Compañías</p>
Identificar las estrategias de comercialización que influyen en los procesos de concentración económica en el Ecuador.	Estrategia de Comercialización	Estrategias de Comercialización	Tipo de estrategia	<p>Vanel, Gregory (2014) Trade and investment. Great Britain: Pearson. Universidad Pierre Mendes, Francia.</p> <p>Superintendencia de Control del Poder de Mercado.</p> <p>Ortega, Fernando, Farfán, Fernanda y Pozo, Daniel (2013) <i>Organización industrial y competencia estratégica del sector retail en Ecuador</i>. (Trabajo de graduación). Recuperado del repositorio digital de la ESPOL.</p>

Fundamentación teórica

Pensamiento económico sobre la concentración

El concepto de concentración económica ha evolucionado conforme la ciencia económica ha desarrollado nuevos pensadores, teorías y fundamentos. Debido a esto, la concentración económica es un fenómeno abordado desde diferentes perspectivas históricamente cambiantes.

El mercantilismo da origen al primer esbozo de la ciencia económica y establece el punto de partida para interpretar las relaciones sociales, ya no desde una perspectiva moral sino desde una perspectiva económica. Es por esto que Foladori y Melazzi (1991:75) mencionan que, “el pensamiento mercantilista, respecto a las relaciones sociales y el poder económico, se sintetiza en que la riqueza de un país no involucra a todos los estratos de la población y que la esfera del comercio es la única productiva”.

A partir del importante salto epistemológico realizado por los mercantilistas, los siguientes pensadores económicos empiezan a abordar el concepto de concentración económica para interpretar las situaciones sociales. De esta manera, Denis en 1970 da a conocer que los pensadores clásicos como Adam Smith ya señalaban que si bien la libertad de la economía era una pauta fundamental para el progreso económico, ésta también era la principal causa de desigualdad social. De la misma manera, Lagos (1962:129) indica que el pensamiento marxista definió a la concentración “como una consecuencia inevitable de la propiedad privada de los medios de producción, concretamente de los bienes de capital”.

El pensamiento teórico sobre la concentración económica influyó notablemente al desarrollo de nuevas fundamentaciones. Es por esto que Denis en 1970 señaló que los pensadores neo-clásicos, en específico Stuart Mill y Agustín Cournot, mantienen la misma línea de pensamiento clásico y afirman que en una economía eficiente los miembros más activos y prósperos mantienen a los menos efectivos por lo que la intervención del Estado no debe romper nunca el orden natural y jerárquico de la economía.

De esta forma, el pensamiento económico en su gran mayoría consideraba que la concentración económica era un fenómeno inevitable del funcionamiento natural de la economía, sin embargo Cuesta (2011:12) afirma que “hacia finales del siglo XIX se produjo una crítica a la teoría neoclásica para destacar la importancia de la utilidad social junto a las utilidades individuales y se reconoció que el Estado desempeña un papel en la economía”. Así mismo, Gustavo Cuesta (2011:16) menciona que “a partir de 1970 surgieron algunas corrientes de la teoría económica que analizaban campos muy específicos, tales como la nueva teoría de la empresa, la elección pública, la teoría de la información, etc., conformando la escuela de pensamientos neo-institucionalista”.

Esta nueva escuela de pensamiento muestra preocupación por los efectos de posibles fallas de mercado y plantea la importancia de la eficiente intervención del Estado. De esta forma, la concentración económica aparece como una importante falla de mercado que, como Gustavo

Cuesta (2011:17) menciona, se define como “el grado en que un número relativamente pequeño de agentes económicos ejerce el dominio, control o dirección de la actividad económica”. Al mismo tiempo, en el mismo estudio, Cuesta (2011:19) define a los grupos económicos como el “tipo de concentración económica donde se agrupan empresas autónomas e independientes, cuya independencia de derecho se entremezcla con lazos de unión que configuran una forma especial de concentración”.

A medida que las condiciones y pensamientos económicos se han desarrollado, el concepto de concentración económica ha evolucionado hasta ser considerado una importante falla de mercado que requiere la eficiente intervención del Estado. En consecuencia, es evidente la importante relación que existe entre el concepto neo-institucional de concentración económica y el concepto de grupos económicos. Debido a esto, el proceso teórico de la siguiente disertación comprende analizar las estrategias comerciales (comprendidas dentro del análisis neo-institucional de la teoría de la empresa) de las empresas más fuertes dedicadas a la comercialización, de tal manera que se logre entender o evidenciar los procesos de concentración económica del Ecuador en el período de estudio.

Estado del arte en la facultad

La concentración económica ha sido un tema que durante los últimos años ha tomado gran importancia dentro de las disertaciones de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Debido a esto, se han realizado varias investigaciones que analizan los procesos de concentración de los grupos económicos o de poder del Ecuador.

Específicamente existen al menos cinco disertaciones que toman en cuenta estos elementos. En primer lugar, Gustavo Cuesta elaboró en 2011 la disertación titulada “Concentración económica, grupos de poder y efectos en Ecuador: análisis del sector agropecuario 2002-2010” y, por otro lado, Diana Saltos, Belén Tulcanaza y Valeria Jácome analizan los procesos de concentración económica en los sectores manufacturero, comercial y bancario, respectivamente.

A pesar de que todas las disertaciones mencionadas tienen elementos estadísticos, teóricos y conceptuales muy útiles para entender los procesos de concentración económica, es importante mencionar que únicamente las disertaciones de Gustavo Cuesta y de Belén Tulcanaza toman muy en cuenta la actividad económica de comercialización retail. Gustavo Cuesta en su disertación analiza de manera histórica los desafíos de comercialización en el Ecuador por lo que logra describir de manera clara la evolución de la participación de los grupos económicos. Si bien su análisis final se enfoca en evaluar la concentración económica en el sector agrícola, también logra evidenciar la situación actual e histórica de los procesos de comercialización de grupos económicos o de poder.

Por otro lado, Belén Tulcanaza cuenta con un marco conceptual y teórico muy completo que permite identificar claramente el pensamiento sobre concentración económica. Así mismo, su disertación cuenta con una descripción estadística detallada y técnica que, al englobar varios indicadores e índices, evidencia la realidad de concentración económica que existe en torno a las actividades de comercialización de grupos económicos.

En 2015 Carolina Obando presentó la tesis titulada “Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado” donde realizó un análisis de la industria de los supermercados en Latinoamérica. Examinó las estrategias utilizadas por esta industria y las utilizadas en mercados de competencia perfecta, con el fin de contrastar lo presentado con las medidas tomadas por la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. De manera específica, este estudio se utilizó como base para evidenciar estadísticamente la situación coyuntural del sector retail en esta disertación.

Marco Teórico

Para entender correctamente el concepto de concentración industrial, es interesante plantear una discusión que permita diferenciar los conceptos de integración, monopolización y concentración.

Cada uno de los conceptos mencionados hace referencia a particulares condiciones de la estructura de un mercado. En realidad, resulta sencillo diferenciar al concepto de integración de los otros dos, pues la integración se refiere a un mecanismo o estrategia que permite definir una determinada estructura de un mercado (Ülgen, 2014b).

Por otro lado, resulta un poco más complicado diferenciar los conceptos de monopolización y de concentración industrial. La monopolización es un concepto que se utiliza al agrupar particulares características de los mercados según su grado de competencia. Es decir, la monopolización es una determinada condición de un mercado según una peculiar estructura de mercado.

Estructura de mercado

El término estructura de mercado hace referencia a las características de los mercados según su grado de competencia (Ülgen, 2014a). Todos los aspectos que pueden llegar a afectar al desempeño de las firmas en los mercados se ven afectados por el grado de competencia existente. De esta manera, la estructura de un mercado puede tomar diversas formas en función de la cantidad de demandantes y oferentes que existen en un mercado específico. Para entender de manera clara esta afirmación resulta muy útil la tabla conceptual elaborada por Robert Frank y presentado en 2005 en su libro “Microeconomía y conducta”:

Tabla 1
Estructura de mercado según la cantidad de oferentes y demandantes

Cantidad de oferentes	CANTIDAD DE DEMANDANTES		
	Uno	Pocos	Muchos
Uno	Monopolio bilateral	Monopolio parcial	Monopolio
Pocos	Monopsonio parcial	Oligopolio bilateral	Oligopolio
Muchos	Monopsonio	Oligopsonio	Competencia perfecta

Fuente: Robert Frank. Microeconomía y conducta (2005)

Elaboración: Robert Frank. Microeconomía y conducta (2005)

Por lo que menciona Ülgen (2014a), generalmente los mercados no se comportan de manera competitiva en un mercado. Lo que quiere decir que, en lo que respecta a los mercados de bienes y servicios, las empresas siempre tienen algún grado de influencia sobre los precios. Debido a esto, es importante conocer de manera concreta el funcionamiento de estas imperfectas estructuras de mercado.

Competencia Perfecta

Ülgen (2014a:5) indica que, en general, “la competencia perfecta ha sido el marco referencial para el estudio de las demás estructuras de mercado”. Así mismo, indica que existen cuatro características o supuestos claves que definen a la competencia perfecta:

- Homogeneidad de productos en un mercado dado: El producto vendido por las firmas es el mismo, sin excepción. No existe estrategia alguna de diferenciación para ningún producto en el mercado.
- Las firmas son tomadoras de precios: Significa que la firma puede alterar sus niveles de producción y ventas sin afectar significativamente al precio de su producto.
- Perfecta movilidad de factores: Todos los factores de producción tienen libertad para ser movidos de un mercado a otro, de acuerdo a las oportunidades de ganancia que las firmas puedan identificar.
- Libre entrada y salida: La industria se caracteriza por la libertad de entrada y salida de empresas. Lo que quiere decir que cualquier firma tiene la libertad de ingresar a la industria y, al mismo tiempo, es libre de parar la producción y salir de la misma. En general, no existen barreras legales o técnicas para el comportamiento de las firmas.
- Transparencia e información perfecta: Todos los individuos conocen los precios de todos los mercados. El mercado funciona de manera perfecta, lo que quiere decir que los precios observados entregan a los agentes económicos la información suficiente para desarrollar actividades económicas eficientes.

Oligopolio

La estructura de oligopolio es definida por Ülgen (2014a:48) como una estructura en la que el número de competidores es lo suficientemente pequeña para que cada firma identifique que las demás firmas responderán ante las acciones que la primera adopte. De esta manera, el oligopolio reconoce la interdependencia entre las decisiones de las firmas en una industria. En consecuencia, las firmas adoptan un comportamiento estratégico en términos de competencia o colusión.

En numerosas ocasiones, las estructuras imperfectas como el oligopolio, recurren a la adopción de diferentes estrategias comerciales para resaltar su producto o servicio. De esta manera, existen dos decisiones importantes que las empresas deben tomar. En primer lugar, deben identificar las características que quieren otorgarle a su producto para diferenciarlo. Y, en segundo lugar, las firmas deben escoger su precio y permitir que la demanda señale el nivel de ventas (Ülgen, 2014a).

Monopolio

Tulcanaza (2010: 32) define al monopolio como “una estructura de mercado en la que el único vendedor de un producto, que no tiene sustitutos directos, abarca todo el mercado”. Esta estructura de mercado se caracteriza por el fuerte control sobre el precio que tiene el productor. En la teoría económica, el monopolio es una estructura de mercado específica poco común. Sin embargo, en la práctica, los bienes no son homogéneos, existen diferentes estrategias comerciales y barreras a la entrada y salida de mercados. Debido a esto, el monopolio y el oligopolio son un caso general de estudio.

Del mismo modo, Tulcanaza (2010: 32) señala que existen cuatro razones principales que pueden dar origen a un monopolio:

- Control exclusivo de factores de producción importantes.
- Economías de escala: Aparece cuando se concentra la producción en una sola empresa para reducir costos de abastecimiento en el mercado.
- Patentes: Son derechos sobre innovaciones que permiten al titular obtener beneficios exclusivos por las ventas del mismo.
- Licencias o concesiones del Estado: Se da cuando el Estado otorga el permiso de producción y distribución de algún bien o servicio específico, exclusivamente a una empresa, por motivos de economías de escala.

Si bien estos elementos en efecto dan origen a numerosas fallas de estructura en los mercados. También hay que reconocer que las estrategias comerciales son una causante principal de específicas estructuras de mercado. Pues, como menciona Robbins y Coulter (2012) las estrategias comerciales y administrativas pueden marcar la forma en la que una organización se desenvuelve.

De esta forma, se ha logrado reconocer las principales características de las diferentes estructuras de mercado. A pesar de esto, resulta conveniente utilizar otra tabla presentada por Robert Frank en su libro “Microeconomía y conducta” en 2005:

Tabla 2
Características relevantes de las principales estructuras de mercado

Características	Competencia perfecta	Monopolio	Oligopolio
Número de productores	Muchos	Uno	Pocos
Tipo de bien	Homogéneo	Único	Homogéneo o diferenciado
Grado de control precio	Nulo	Total	Alguno
Barreras de entrada	No	Sí	Pueden existir

Fuente: Robert Frank. Microeconomía y conducta (2005)

Elaboración: Robert Frank. Microeconomía y conducta (2005)

De esta manera, se ha podido entender claramente el concepto de monopolización y su vínculo con la estructura de mercado. En consecuencia, se puede proceder a definir el concepto de concentración industrial que se pretende utilizar para el desarrollo de la siguiente disertación.

Conclusión teórica

Tomando en cuenta la diversidad de conceptos existentes en torno al término “concentración industrial”, es importante determinar que el proceso teórico de la siguiente disertación comprende analizar las estrategias comerciales (comprendidas dentro del análisis neo-institucional de la teoría de la empresa) del grupo económico más grande dedicado a la comercialización, con el objeto de entender o evidenciar si éstas devienen en procesos de concentración económica.

En consecuencia, se utilizará el concepto de William F. Shughart II (2004:268), distinguido profesor de economía en la Universidad de Mississippi, el cual establece que la concentración industrial:

Se refiere a una característica estructural del sector empresarial. Es el grado en que la producción en una industria o en la economía en su conjunto, está dominado por unas pocas grandes empresas. Una vez que se supone que es un síntoma de "falla de mercado", la concentración es, en su mayor parte, visto hoy en día como un indicador del desempeño económico superior.

Sin embargo, para el desarrollo de una investigación en torno al concepto de concentración económica, es fundamental reconocer dos aspectos que Belén Tulcanaza (2010) resalta en su investigación sobre concentración del poder económico en el sector comercio de Ecuador.

En primer lugar, su referencia al concepto de concentración industrial como un fenómeno peculiar de la historia económica contemporánea, cuya manifestación más importante es el proceso de construcción de grandes empresas que influyen directamente en las estructuras productivas. Y, en segundo lugar, su alusión a que el concepto de concentración es un término empírico y falta de datos objetivos que se apoya en dos afirmaciones básicas: el crecimiento particular de las empresas y la disminución de su número.

Así mismo, se utilizará elementos del concepto señalado Faruk Ülgen (2014b:19), reconocido investigador y docente Francés dedicado al estudio del comportamiento empresarial, que define a la concentración económica como “un proceso, consecuencia de una falla en la estructura de mercado, en la que la producción, distribución o comercialización de algún bien o servicio está limitada a un número pequeño de empresas”.

De esta manera, se logra concluir que un estudio exhaustivo de la concentración industrial mantiene dos condiciones. Inicialmente, se entiende que la concentración industrial requiere un estudio profundo de la estructura de la empresa, su planteamiento estratégico y sus influencias en los procesos productivos del país, para determinar las relaciones de poder económico existentes y el grado de concentración de la actividad económica (Ülgen, 2014b).

Así mismo, se entiende que la concentración industrial puede manifestarse de manera horizontal o vertical. (Robinson, 1957, citado en Tulcanza, 2010:22), define a la concentración horizontal como “la combinación de las empresas que trabajan en la misma etapa de producción, para asegurarse una escala más amplia de operación de ese proceso o grupo de procesos”. Así mismo establece que los objetivos de la denominada concentración horizontal consisten en, reducir el precio de las materias primas, racionalizar la producción, conocer mejor el mercado, escapar a la competencia, obtener mayores créditos, entre otras. Del mismo modo, según Cuesta (2011:17) la concentración horizontal se da cuando un grupo congrega empresas en la misma actividad y heterogénea cuando son empresas de naturaleza distinta.

Por otro lado, Tulcanza Belén (2010:23) menciona que la concentración vertical es “aquella en la que la empresa trabaja en estadios sucesivos de una misma cadena productiva, es decir, desarrolla actividades que tienden a acercarla a la materia prima o al consumidor de su producto”. En otras palabras, este tipo de estrategia consiste en efectuar todas las actividades del mismo proceso productivo, desde la extracción de materia prima hasta la distribución y venta del producto. Es evidente que el objetivo principal de este tipo de concentración es dominar las relaciones con proveedores, con distribuidores o ambas.

Del mismo modo, dependiendo de las estrategias empresariales que sean utilizadas en el mercado, la integración vertical puede desembocar en dos tipos de concentración (Lagos, 1962). En primer lugar, la denominada “concentración de empresa” que consiste en el crecimiento de la producción y en la pérdida de la autonomía jurídica y económica de las empresas que se agrupan a una más grande y que según Ülgen (2014b:19), “implica que la producción de un bien o servicio en particular, es controlado por un número pequeño de firmas”. También afirma que a medida que el número de firmas baje y que el tamaño de la empresa crezca, mayor será el grado de concentración y el mercado será menos competitivo, por lo que la concentración se ve reflejada en el poder de mercado de las firmas.

Y, en segundo lugar, a la “concentración de influencias”, que no se caracteriza por la pérdida de la autonomía empresarial sino por la creación de ciertos lazos funcionales, personales o financieros. Tulcanaza (2010) explica que puede ocurrir de maneras distintas: Cuando las empresas no pierden su autonomía respecto a ciertos puntos, formando carteles o cuando las empresas mantienen su autonomía jurídica, financiera y técnica, formando grupos económicos.

Del mismo modo, resulta importante entender el concepto presentado por Cuesta (2011: 19), en donde menciona que los grupos económicos es un “tipo de concentración económica donde se agrupan empresas autónomas e independientes, cuya independencia de derecho se entremezcla con lazos de unión que configuran una forma especial de concentración mediante directorios entrelazados.” Así mismo indica que, los directorios entrelazados son sociedades anónimas diferentes que cuentan con algún miembro en común.

Por otro lado, Ülgen (2014b:20) indica que un grupo económico ocurre cuando firmas independientes se agrupan alrededor de un objetivo común, que puede ser organizacional, financiero o de target económico, formando de este modo, una estructura concentrada. En términos generales, éste concepto contiene más elementos esenciales para entender el funcionamiento y estructura de mercado que tiene un grupo económico.

Si bien los diferentes tipos de concentración son formas de crecimiento económico, éstas deben ir acompañadas por una serie de estrategias corporativas que definan objetivos y que, en consecuencia, den forma a la estructura del modelo corporativo. De esta manera, el enfoque de estrategias corporativas permite comprender el proceso de concentración y su influencia en el mercado.

Es importante reconocer las diferentes modalidades en las que las estructuras de mercados se desenvuelven para determinar cómo las estrategias de comercialización han influenciado en los niveles de concentración en el sector comercial de Ecuador. De esta manera como se mencionó anteriormente, los dos grupos económicos más importantes, en lo que respecta a comercialización masiva entendida como el comercio al por mayor, han sido Corporación Favorita C.A. y Corporación El Rosado S.A., con una participación de ingresos en el sector económico de 48.0% y 28.7% en 2013, respectivamente (Corporación Ekos, 2013). Debido a esto, resulta fundamental entender si existe alguna falla en la composición estructural del mercado y como ésta se ve influenciada por el comportamiento estratégico y administrativo.

Capítulo 1: Historia y origen de los grupos económicos en el Ecuador

Para la elaboración de este capítulo se desarrolló una síntesis de dos investigaciones que han logrado recopilar información válida y consistente respecto al tema de grupos económicos en la historia del Ecuador. En esta parte de la disertación se realizó una descripción clara y breve del proceso histórico que ha dado lugar a la aparición de los diferentes grupos de poder económico en el Ecuador.

La primera investigación, se titula “Concentración económica grupos de poder y efectos en Ecuador: Análisis del sector agropecuario 2002-2010” realizada por Gustavo Cuesta en 2011 y, la segunda investigación, se titula “El proceso de internacionalización de los grupos económicos del Ecuador: Una perspectiva histórico-económica” dirigida por el Econ. MBA Rubén Cañas en 2014.

La empresa

Comúnmente se conoce como “empresario” o “empresa” al individuo o actor colectivo que realiza actividades económicas autónomas con el propósito de obtener una rentabilidad. Se entiende entonces que empresario es cualquier propietario de medios de producción, así como trabajadores independientes como artesanos. Sin embargo, esta noción es falsa ya que no corresponde con la evolución humana ni con la historia del Ecuador (Cañas, Concepción y Paz y Miño, 2014).

Los grandes períodos históricos en Ecuador son: Sociedades Aborígenes, Incario, Conquista, Colonia, Independencia y República. Los empresarios se desarrollan en la etapa de la república, por lo que hallarlos en el Incario o Colonia, sería errado. Esto se debe a que la empresa es un fenómeno vinculado con el capitalismo y es entre los siglos XV y XVIII en donde se fomenta el sector empresarial en el mundo. La burguesía adquiere importancia en esta época, ya que eran comerciantes, cambistas, prestamistas y artesanos que acumulaban capitales, lo cual sería ya una base del empresario moderno (Cañas et al, 2014).

Gracias al capitalismo se distingue una nueva clase social de propietarios de los medios de producción que usan mano de obra asalariada y acumulan capitales, especialmente en los sectores bancarios, industriales y comerciantes; los mismos que son conocidos como burguesía, según el marxismo. Sin embargo, Ecuador no siguió este camino ya que en la época del mercantilismo europeo, el país se encontraba en la colonia, bajo la Corona de España. Aquí surgieron algunos comerciantes costeños y serranos que acumulaban pequeños capitales quienes para el siglo XVIII dominaban la economía nacional (Cañas et al, 2014).

Ya en la república, el sistema de hacienda continuaba hasta al menos mediados del siglo XX. Se dinamizó el desarrollo empresarial y se promovió el comercio externo. A mediados del siglo XIX, aparecen los banqueros y a finales del mismo siglo los manufactureros e industriales.

Por ello, es en esta época (XIX - XX), en donde se puede hablar, por primera vez, de empresarios en el Ecuador (Cañas et al, 2014).

Regionalización y empresariado

El desarrollo de las empresas está ligado al regionalismo en el Ecuador. La Costa, por ejemplo, adquirió su propia dinámica productiva gracias al mar, tierras para cultivo, ríos y puertos. En Guayaquil, el puerto principal, se radicó una oligarquía agroexportadora y comercial, a la que desde XIX, se unió un grupo de banqueros y luego industriales. El cacao era el principal producto de exportación para este sector. Además, de los exportadores de esta fruta, en la independencia surgieron comerciantes que fomentaron la importación y exportación, por lo cual atraían población serrana con mejores sueldos (Cañas et al, 2014).

La Sierra, por su parte, producía bienes agrícolas y ganados para el consumo doméstico y local (maíz, tubérculos, cereales, legumbres, vegetales). Había haciendas en cada hoyo, la cual era un espacio económico propio. Los hacendados eran rentistas poco productivos y explotaban sobre todo a la población indígena (Cañas et al, 2014). Los comerciantes importantes no surgen hasta finales del siglo XIX y el siglo XX Costa y Sierra se veían distanciadas debido a la dificultad en la comunicación y a la falta de vías que propicien el comercio. Incluso, en la primera Constitución de 1830 el país se dividió en tres departamentos: Quito, Guayas, Azuay. La vida política y económica se edificó en estas regiones; Amazonía y Galápagos entraron en este sector bien entrado el siglo XX (Cañas et al, 2014).

En 1908, el ferrocarril abrió las posibilidades de comercio entre Sierra y Costa, se mejoraron las vías y se habilitaron nuevas carreteras. Sin embargo, solo en 1960, se emprenden políticas para comunicar las distintas regiones. Con las políticas desarrollistas en 1970, Amazonía y Galápagos se integraron a la vida nacional y la modernidad capitalista modificó los mercados (Cuesta, 2011).

Estado Ecuatoriano y Concentración económica

Durante el siglo XIX, en Ecuador predominó el modelo oligárquico terrateniente, el cual ligaba el poder económico al poder político. Por ejemplo, para obtener la ciudadanía ecuatoriana, las constituciones exigían requisitos como un patrimonio mínimo y ciertas características apegadas al género, etnia y religión (Paz y Miño, 2004).

En el gobierno de Gabriel García Moreno, el Estado, con el apoyo de la Iglesia Católica y de clases dominantes, tuvo un papel importante en la política, educación, cultura y economía, lo cual fortaleció el sistema de haciendas y comercio en la Costa y Sierra (Cuesta, 2011).

A partir de la Revolución liberal (1895), liderada por Eloy Alfaro, el Ecuador se apartó de las ideas conservadoras y buscó una modernización del Estado. La economía se impulsó con el boom del cacao y se fomentó la creación de instituciones financieras, lo cual sentaría las bases del capitalismo y favorecería especialmente al sector empresarial de la costa ecuatoriana (Cuesta, 2011).

Desde 1912, gracias al liberalismo moderado, los bancos privados adquirieron hegemonía política y económica. Desde 1920, el cacao sufre un declive y la economía se desploma. En 1925, con la Revolución Juliana, se dejó atrás el modelo oligárquico terrateniente y predominó lo que se conoce como Plutocracia (Cañas et al, 2014).

En este periodo (1925 - 1931) se desarrollaron dos tipos de políticas: primero, la de intervención del Estado en la economía, con acciones como la instauración del Banco Central del Ecuador, durante el gobierno del Dr. Isidro Ayora, y de instituciones como la Superintendencia de Bancos y la Contraloría. Segundo, existió un interés en la “cuestión social”, la obligada atención estatal a sectores populares; esto se observa con reformas laborales en la Constitución de 1929, creación del Ministerio de Prevención Social, Cajas de Salud, Caja de Pensiones (Cañas et al, 2014).

En 1930, todavía con un declive en el precio del cacao, aparece el populismo instaurado por José María Velasco Ibarra. Sin embargo, entre 1931 y 1948, se crea una inestabilidad política (20 gobiernos), lo cual impidió continuar con las reformas julianas. Como resultado, el país vivía en una crisis económica que solo se logró superar en 1948 con una nueva estabilidad política y las exportaciones de banano (Cañas et al, 2014).

Durante la década de los cincuenta, los presidentes Galo Plaza, Velasco Ibarra, y Camilo Ponce pudieron concluir sus periodos. Asimismo, con el boom bananero se impulsaron políticas enfocadas en el desarrollo del comercio. En la década de los sesenta, se instauró el “desarrollismo” como modelo de crecimiento y, entre 1963 – 1966, con un reformismo militar se ejecutó un programa destinado a promover la industria sustitutiva de importaciones, crecimiento de mercado interno, reforma agraria e integración económica latinoamericana (Cañas et al, 2014).

El Ecuador vivía ya en una modernización capitalista. Sin embargo, con el boom del petróleo, se consolidó el modelo desarrollista y se amplió y diversificó el sector empresarial. Este modelo utilizó al Estado como eje principal para el crecimiento de las empresas y del mercado interno, asimismo impulsó una serie de servicios y obras públicas (Cañas et al, 2014).

Desde 1979 hasta el 2006, se reconoce el modelo económico “empresarial”, inspirado en el neoliberalismo, el cual se preocupó en el retiro y privatización del Estado, apoyo a la empresa privada, fomento al mercado abierto sin regulaciones. También, en este período creció la deuda externa y, con cada gobierno, se generaron políticas que desregularon los mercados y empresas (Cañas et al, 2014). Con León Febres Cordero (1986), el Ecuador se involucró en el mercado internacional con las exportaciones y la participación de instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) (Cuesta, 2011).

A partir de ello, se empezó con el periodo “neoliberal”, el cual continuó en el gobierno de Rodrigo Borja y se fortaleció con Sixto Durán Ballén, quien eliminó regulaciones en el sistema financiero y promovió el aperturismo comercial (Acosta, 2005, citado en, Cuesta, 2011:27).

Entre 1999 y el 2000, con Jamil Mahuad en la presidencia, la economía ecuatoriana colapsó con la dolarización y varios grupos de poder dedicados a la intermediación financiera

desaparecieron. Las condiciones de trabajo y la vida popular se deterioraron, existió un incremento en la emigración, y continuaba una inestabilidad política. Entre 1996 y 2006 hubo siete gobiernos, una dictadura y los tres presidentes elegidos por votación nacional fueron derrocados (Cañas et al, 2014).

En el 2007, el Economista Rafael Correa asumió la presidencia y con ello se inició el proceso conocido como “revolución liberal”. Desde entonces el Ecuador ha vivido un nuevo ciclo histórico del cual se extraen los siguientes puntos definitorios: se remplaza el modelo empresarial por uno “social y democrático”, inversión del Estado en el área social, de servicios y obras públicas, crecimiento empresarial con el motivo de un cambio en la matriz productiva (Cañas et al, 2014).

Grupos de poder en Ecuador

Según Paz y Miño (2004), la riqueza y la pobreza aparecen desde el siglo XVI con la conquista española y la incautación de tierras. Esto implicó la explotación de la mano de obra indígena con prácticas como la encomienda, mita, obraje, tributación y esclavitud. En la independencia se continuó con estos mecanismos que ahora estaban encubiertas en un nuevo contexto jurídico y político.

El concertaje fue una de las técnicas utilizadas por los hacendados para generar recursos económicos. Este sistema consistía en un contrato mediante el cual el indígena se veía obligado a realizar trabajos agrícolas de manera vitalicia y hereditaria a cambio de un salario y una parcela para sembrar y vivir con su familia. Este contrato continuaba gracias al endeudamiento por responsabilidades sociales y económicas que el indígena tenía con su patrón, razón por la cual el contrato era interminable (Cañas et al, 2014).

Con la fundación de los primeros bancos, el beneficio se acumulaba en los agroexportadores, hacendados andinos y comerciantes. El Estado no intervenía ya que estaba endeudado con la banca privada y respondía a intereses de las élites del país, lo cual contribuía a la segmentación entre clases sociales (Cañas et al, 2014).

Con el boom cacaotero surgieron varios grupos económicos en Guayaquil. Según Luis Fierro (1991) los principales exportadores de cacao fueron Luis Guzmán e hijos, Rohde y Co., Reyre Hnos., L. Orrantia y Co., y conglomerados como los Seminario, Aspiazu Caamaño, Puga, etc. La prosperidad del cacao llamó la atención de inversionistas de origen europeo árabe como Meme Kozahya Abihanna, que en Ecuador adoptó el nombre de Emilio Isaías Abihana, quien llegó desde Líbano. Isaías promovió un imperio económico de casi 100 años que se desplomó con la quiebra de Filanbanco.

Según Acosta (2005) citado en (Cuesta, 2011:28), en 1952 con el boom del banano, la United Fruit, la Standart Fruit, norteamericanas, y la Exportadora Bananera Noboa concentraban en 1964 más del 50% de exportaciones de banano. Con estas ganancias se consolidaron grupos de empresas como la de Luis Noboa Naranjo, y Segundo Wrong.

En el boom petrolero, el Ecuador registró el más alto crecimiento económico. Según Luis Fierro (1991) citado en (Cuesta, 2011:28) en 1984 había 221 empresas cuyo capital superaba los 100 millones de sucres, especialmente en los sectores financiero, alimenticio, químico y comercial.

Según la Superintendencia de Compañías existieron los “holdings” o “grupos de compañías” en 1984 y 1985 (Cuesta, 2011). También se crea la compañía anónima que abrió camino a una acumulación de poder en los dueños de empresas grandes. Por ejemplo, los mismos propietarios de instituciones bancarias hasta 1990, eran dueños de empresas de ahorros, seguros, empresas exportadoras, casas comerciales, industrias y plantaciones cacaoteras. Entre ellos, estaba el grupo Financiero del Pacífico, grupo familiar y regional, que giraba en torno al Banco del Pacífico en 1971. También el Grupo Filanbanco de la familia Isaías que se convierte en uno de los principales bancos del país, así como también el Grupo Landes (Banco Pouplar), y Aspiazu (Banco del Progreso) que quebraron en la crisis de los noventa (Fierro, 1991, citado en, Cuesta, 2011:29).

De manera concreta, han existido diversos sectores que han sido parte de este proceso de formación de grupos económicos. Históricamente, el Ecuador se ha caracterizado por ser un país potencialmente agroexportador. Sin embargo, el sector comercial y financiero ha sido una parte fundamental del proceso a partir del boom cacaotero. El gráfico1 permite identificar la relación histórica entre los diferentes sectores económicos y el origen del patrimonio de los grupos económicos del Ecuador. Es interesante reconocer que si bien la actividad primario exportadora fue la que abrió las puertas a otras actividades como la comercial y financiera, ésta aún se mantiene como parte esencial de la economía ecuatoriana.

Gráfico 1
Sectores de origen del patrimonio de los grupos económicos en Ecuador

1830 -1880	<ul style="list-style-type: none"> •Sierra: Sistema hacienda •Costa: Sistema hacienda, exportación, comercio
1880- 1920 (Boom Cacaotero)e	<ul style="list-style-type: none"> •Sistema hacienda, exportación de cacao •Comercio, primeras instituciones financieras
1920 - 1950	<ul style="list-style-type: none"> •Sistema hacienda, agroexportación •Consolidación de instituciones financieras ligadas a la agroexportación •Comercio e importación
1950 - 1970 (Boom Bananero)	<ul style="list-style-type: none"> •Agroexportación (Banano) •Instituciones financieras, comercio •Primeras industrias a gran escala
1970 - 1979 (Boom Petrolero)	<ul style="list-style-type: none"> •Exportación de petróleo •Agroexportación •Comercio, insituciones finacieras, industrias
1979 - 2006	<ul style="list-style-type: none"> •Exportación productos primarios •Intermediación financiera •Industria, comercio, medios de comunicación, servicios

Elaboración: Gustavo Cuesta (2011)

Muchos grupos de poder nacieron desde 1930 con actividades de comercialización e importación, tal es el caso de las familias Wright, Eljuri y Czarninski. Juan Eljuri, emigrante libanés, funda el “Almacén Juan Eljuri” en Cuenca. Alfredo Czarninski, de descendencia judía, abrió en 1946 el restaurante “El Rosado” (Cuesta, 2011).

De la síntesis realizada en este capítulo se puede notar que, históricamente, la economía ecuatoriana se ha caracterizado por depender de las actividades primario exportadoras. Además, se ha podido concluir que estas actividades han funcionado como eje de los procesos de acumulación de la riqueza, en las dinámicas de inserción en un sistema capitalista de grupos económicos ligados a las actividades comerciales y financieras.

Una vez que se ha generado una idea clara del proceso histórico que dio lugar a la aparición de los diferentes grupos económicos en el Ecuador, resulta fundamental realizar una descripción estadística para entender la dinámica y estructura que tienen los supermercados en el Ecuador.

Capítulo 2: Sector comercio y actividad de supermercados en Ecuador

El objetivo del presente capítulo es realizar una descripción estadística del sector supermercados y su desempeño desde el año 2004 hasta el año 2014. Para lograr esto se ha realizado un procedimiento, en tres partes, que ha abarcado competencias de investigación, microeconomía, organización industrial y estadística descriptiva.

En primer lugar, mediante la revisión del estudio realizado por Rubén Cañas y equipo de investigación en 2014, denominado “El proceso de internacionalización de los grupos económicos del Ecuador: Una perspectiva histórico-económica”, se ha identificado los diferentes grupos económicos que operan en Ecuador hasta el año 2014. En segundo lugar, se identificó las empresas de supermercados más significativas del sector. Y, finalmente, se aplicó varios índices de concentración para evidenciar la situación del sector retail del Ecuador.

Identificación de los grupos económicos del Ecuador

Una vez que se ha entendido el proceso histórico de formación de grupos económicos y de los supermercados en Ecuador, se puede realizar un estudio más específico de los mismos. En general, resulta fundamental identificar los grupos económicos que participan en la dinámica económica del país, para poder, posteriormente, realizar una descripción estadística del sector supermercados en el Ecuador.

Según (Lagos, 1962, citado en Cañas et al, 2014:58) la metodología más común para identificar grupos económicos es la denominada “Konzern” o “directorios entrelazados”. Esta técnica determina la repetición de las mismas personas o sus familiares en dos o más directorios empresariales o la participación de personas naturales o jurídicas como accionistas importantes de otra u otras compañías, como base para identificar los grupos corporativos.

Tal y como indica Rubén Cañas y su grupo de investigación en 2014, en el Ecuador, el Servicio de Rentas Internas es la institución oficial encargada de determinar los conglomerados empresariales, utilizando como referencia los directorios entrelazados. Desde 2007 y con periodicidad anual, la entidad publica el “Catastro de Grupos Económicos”, que contiene los nombres de estas empresas, las razones sociales que los integran y sus grupos raíz. De esta manera, es necesario atender a las 2 definiciones que el ente recaudador de impuestos utiliza para conformar los grupos económicos:

1. El artículo 5 del Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador define a los grupos económicos como “[el] conjunto de partes, conformado por personas naturales y sociedades, tanto nacionales como extranjeras, donde una o varias de ellas posean directa o indirectamente 40% ó más de la participación accionaria en otras sociedades”.

2. Además de estas aportaciones de capital, el SRI considera otros factores de relación entre las partes que conforman los grupos económicos, entre ellos la dirección, administración y relación comercial.

El anexo A muestra el ranking de grupos económicos vigentes en el país, establecido por el SRI en función de su tamaño (vinculado a sus activos, pasivos, patrimonio, costos & gastos y pago de impuestos al fisco).

Identificación de los grupos económicos y actividad económica

De la misma manera, según Rubén Cañas y su equipo de investigación (2014), los grupos económicos del Ecuador, en su mayoría, realizan actividades relacionadas al comercio y la manufactura. De hecho, en su análisis determinan que en 2012 el 71% de los grupos económicos realizaban actividades de comercio o manufactura. El principal grupo cuya actividad se sustenta en el comercio es el grupo Eljuri (centrado en la importación), el grupo Wright de Corporación Favorita (sector retail), el grupo Czarninzki de Corporación El Rosado (sector retail), el grupo Noboa de Exportadora Bananera Noboa (exportación de banano) y el grupo Wong de Reybanpac (exportación de banano) (Cañas et al., 2014).

El anexo B indica los grupos económicos cuya actividad económica se centra en el comercio.

Ortega, Farfán y Pozo (2013) en su estudio sobre organización industrial y competencia estratégica del sector retail en Ecuador, mencionan que, dentro del sector comercio, las actividades de comercio al por menor son actividades denominadas retail o de supermercados. Así mismo, indican que estas actividades se pueden clasificar utilizando la “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”, que hace referencia a las actividades productivas. Según el INEC ésta metodología ofrece un conjunto de categorías de actividades que permiten una eficiente recopilación y difusión de datos estadísticos.

De la misma manera, Carolina Obando (2015) utiliza para su estudio el Código Industrial Internacional de Actividades Económicas (CIIU) para determinar la actividad principal de los supermercados. La clasificación del sector comercio se muestra a continuación en la tabla 3:

Tabla 3
Descripción del código CIIU

Código CIIU	Descripción CIIU
G47	Comercio al por menor excepto el de vehículos, automotores y motocicletas.
G471	Venta al por menor en comercios no especializados.
G4711	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio en la venta de alimentos bebidas o tabaco.
G4711.0	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio en la venta de alimentos bebidas o tabaco.
G4711.00	Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etc.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2012

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2012

Específicamente, la actividad de los supermercados se identifica por el código G4711, en donde la letra G hace referencia al sector comercio al por mayor y menor y el número 4711 indica la actividad principal de la empresa. Los supermercados tienen como actividad principal “venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etc.” (INEC, 2014).

Ortega, Farfán y Pozo (2013: 15) al utilizar la misma metodología definen al sector supermercados o retail como “un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios de gran escala”.

De esta manera, ahora que se conoce la actividad económica que agrupa a las actividades de supermercados, se debe realizar un análisis de este sector y su influencia a nivel nacional.

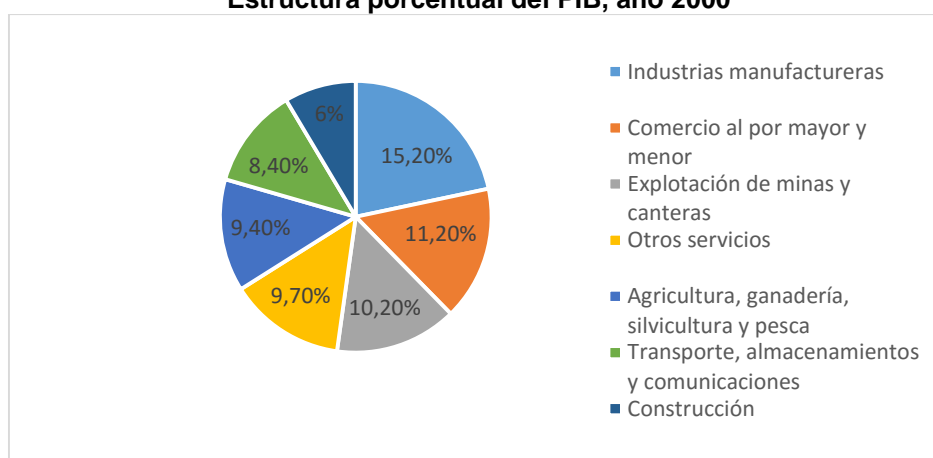
Sectores industriales en el Ecuador y contribución al PIB

Como menciona Carolina Obando en su disertación en 2015, existen 16 sectores industriales que abarcan el total de la producción nacional, los cuales son: comercio al por mayor y al por menor; explotación de minas y canteras; agricultura, ganadería, silvicultura y pesca,

transporte, almacenamiento y comunicaciones; construcción; administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria; enseñanza; actividades profesionales, técnicas y administrativas; servicios sociales y de salud; intermediación financiera; hoteles y restaurantes; suministro de electricidad y agua; hogares privados con servicio doméstico; otros servicios; y otros elementos del PIB.

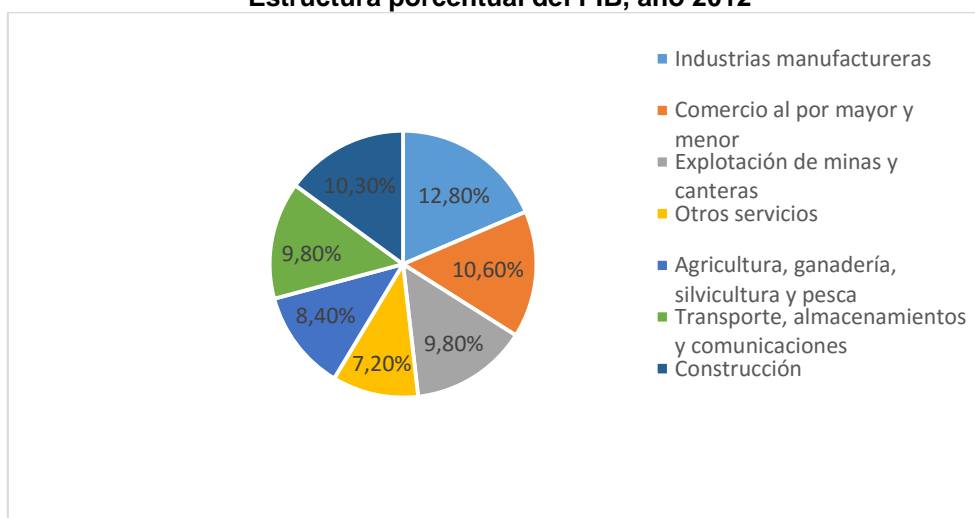
El Banco Central de Ecuador no cuenta con una desagregación a nivel de cuentas a nivel de actividad de alguna actividad económica específica, para presentar sus datos estadísticos. Debido a esto, esta parte de la investigación utilizará la contribución que hace el sector comercio al PIB, denominado por el código CIIU G4711.0. De esta manera, con el fin de identificar el aporte de los sectores más importantes al PIB, Carolina Obando realizó los siguientes gráficos:

Gráfico 2
Estructura porcentual del PIB, año 2000



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Carolina Obando (2015)

Gráfico 3
Estructura porcentual del PIB, año 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Carolina Obando (2015)

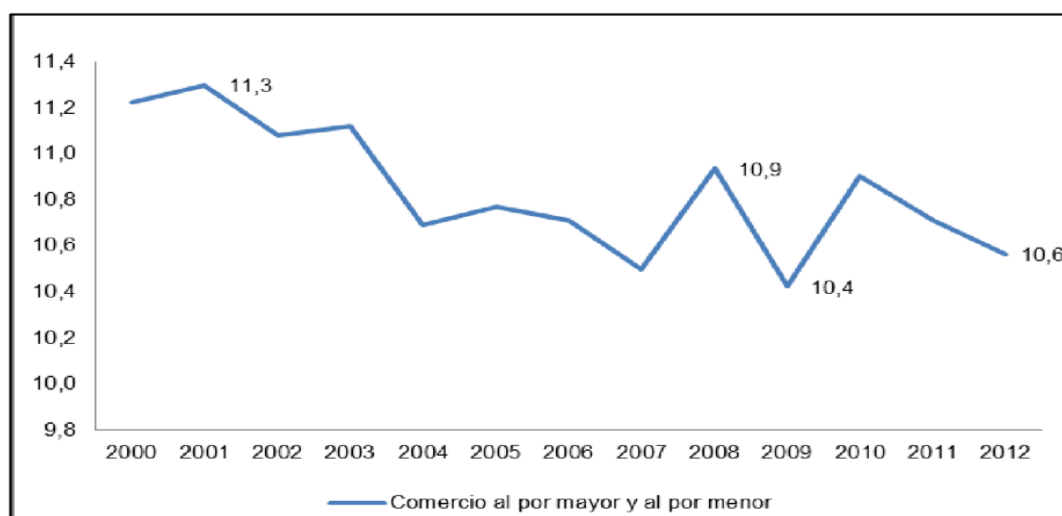
Al observar los gráficos 2 y 3, se pueden sacar tres conclusiones importantes que nos abren las puertas a los objetivos del presente estudio. En primer lugar, como resulta evidente, el sector industrial que más aporta al Producto Interno Bruto nacional es el manufacturero. Si bien se puede observar que su participación disminuye de 15,20% a 12,80%, esto no significa que exista un decrecimiento en las oportunidades productivas del sector. Al contrario, esta disminución de la participación es una consecuencia del aumento de potencial en otros sectores como por ejemplo el de la construcción o de transporte, almacenamiento y comunicaciones.

En segundo lugar, se debe mencionar la gran participación de la explotación de minas y canteras. Como se mencionó el planteamiento del problema, el folleto informativo de Transformación de la Matriz Productiva de la SENPLADES (2012) ha dejado claro que el Ecuador históricamente se ha caracterizado por tener un patrón de especialización primario exportador y por ser importador de bienes y servicios con valor agregado. Debido a esto, resulta comprensible que las actividades extractivas tengan un alto porcentaje de participación, a pesar de que su aporte al Producto Interno Bruto disminuyó de 10,20% a 9,80%.

Finalmente, el objetivo de estudio de esta investigación es el sector de comercio al por mayor y menor. Como se puede observar en el gráfico 2 y 3, el sector comercio ha sido el segundo aporte más importante al Producto Interno Bruto nacional durante el período analizado. Su participación ha disminuido de 11,20% a 10,60%, sin embargo, esto no quiere decir que la actividad de este sector ha perdido potencial, de hecho, como se señalará más adelante, el sector supermercados ha aumentado sus cifras de ventas considerablemente desde el año 2004.

Siguiendo la misma línea de análisis, es importante reconocer la variación que ha tenido el aporte del sector comercio al por mayor y menor a partir del año 2000. De esta manera, el gráfico 4 nos permite identificar esta variación.

Gráfico 4
Contribución del PIB en promedio por sector (2000-2011)



Fuente: Banco Central de Ecuador

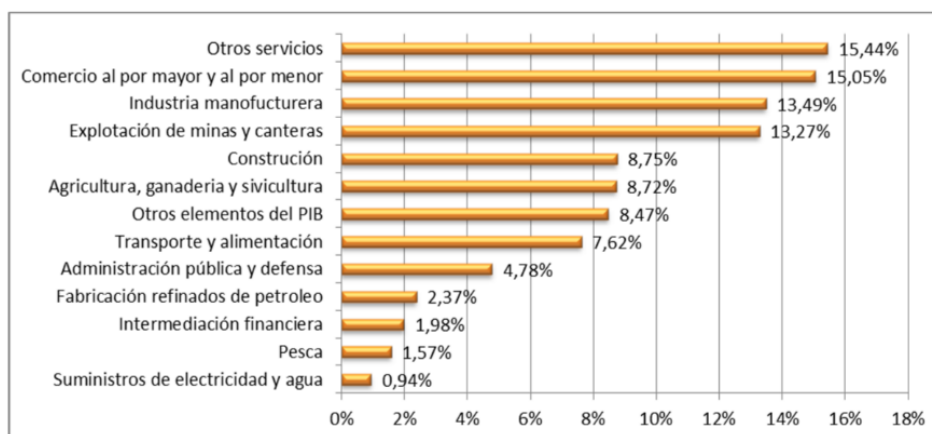
Elaboración: Carolina Obando (2015)

Como se puede observar, el sector comercio al por mayor y por menor ha presentado una tendencia negativa en su aporte al Producto Interno Bruto, pasando de una participación de 11.1% en el año 2000 a 10.6% en el año 2012. El valor máximo alcanzado fue de 11.3% en el año 2001 y el valor mínimo fue de 10.4% en el año 2009. Si bien, como se mencionó anteriormente, se evidencia una clara tendencia negativa en el aporte del sector comercio al Producto Interno Bruto, esto no implica directamente una caída en las oportunidades o capacidades del sector.

El sector comercio al por mayor y por menor, se caracteriza, principalmente, por ofertar bienes de necesidad básica. Debido a esto, las variaciones en los niveles de consumo no suelen ser muy agresivas y, generalmente, tienden a corregirse en poco tiempo. (Meneses, 2008, citado en Ortega, Farfán y Pozo, 9) evidenció, en su investigación sobre los hábitos de consumo en los supermercados de la ciudad de Quito, que al menos la mitad de las personas encuestadas prefieren los supermercados grandes debido a su higiene, comodidad, variedad y beneficios promocionales.

Con el objetivo de eliminar el sesgo que existe al analizar valores relativos, resulta fundamental reconocer la contribución promedio que han tenido las industrias al Producto Interno Bruto, tal y como se muestra en el gráfico 5:

Gráfico 5
Contribución promedio al PIB por sector industrial (2000-2011)



Fuente: Banco Central de Ecuador. Boletín- anuario No.34

Elaboración: Banco Central de Ecuador. Boletín- anuario No.34

Como se puede observar, el análisis de valores promedios nos permite identificar que el sector comercio al por mayor y por menor tiene una participación promedio muy significativa entre el año 2000 y 2011 alcanzando un valor de 15,05% y ubicándose en segundo lugar, después del 15,44% que aportan, en promedio, otros servicios.

Los gráficos presentados son únicamente una representación porcentual de la participación al PIB. Debido a esto, el análisis y conclusiones que se pueden obtener del mismo no pueden ser muy profundas. Sin embargo, han permitido determinar el importante papel que tiene el sector comercio en la economía del Ecuador.

Conocer el aporte e influencia del sector comercio a nivel nacional, no permite descubrir, de manera concreta, la participación del sector supermercados en los procesos de concentración del Ecuador. Debido a esto, es necesario proceder con un estudio más específico sobre los mismos.

Empresas de supermercados en el Ecuador

Jaime Borja y John Reyes (2014), en su estudio sobre las principales cadenas de supermercados, vinculación accionaria y casos internacionales, realizan una descripción de la estructura de mercado y composición accionaria en el sector supermercados del Ecuador. En su análisis mencionan que en el sector supermercados, la estructura de mercado se consolida en tres ejes de acción, como se muestra en el gráfico 6: 1) Los productores o fabricantes de productos que actúan como proveedores, 2) los hipermercados, supermercados o tiendas de barrio, 3) los clientes o consumidores finales.

Gráfico 6
Estructura de mercado



Estructura de mercado

Fuente: Jaime Borja y John Reyes, "Principales cadenas de supermercados, vinculación accionaria y casos internacionales", 2014

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Así mismo, destacan que, dependiendo de los productos que se estén analizando, también se pueden considerar a los intermediarios como actores de la cadena productiva, por su aporte en el canal de distribución desde los productores hacia los supermercados.

Dentro de esta estructura de mercado, se debe indicar que, según Carolina Obando (2015) y en base al Censo Económico Nacional en Ecuador del año 2010, existen 480 empresas que

se dedican a las actividades de comercio al por mayor y por menor, las cuales a la vez agrupan a un total de 269.751 establecimientos que representan el 53% del total de empresas existentes en Ecuador. Para determinar cuáles de estos establecimientos se identifican como supermercados, se debe filtrar sus actividades según el código G4711.

Participación de mercado del sector supermercados o retail

La tabla 4 indica los sectores económicos con mayor nivel de facturación para el año 2012. Es importante recalcar que en éste análisis se toman en cuenta las ventas locales y las exportaciones que se realizaron.

Tabla 4
Sectores económicos con mayor nivel de facturación para el año 2012

Sector	No. Empresas	Ventas (Millones de USD)
Importaciones y concesionarios	63	4314,31
Seguros	33	3996,20
Supermercados	11	3129,08
Fabricación de alimentos	41	3076,55
Telecomunicaciones	17	2962,48
Total ventas		17779,43

Fuente: Servicio de Rentas Internas / Revista Ekos Nro. 232

Elaboración: Superintendencia de Control del Poder de Mercado, Intendencia de Abogacía de la Competencia (2014)

Como se puede observar, las actividades de supermercados alcanzan el tercer puesto en cuanto a nivel de facturación en el año 2012, alcanzando un total de 3.429,88 millones de dólares en ventas. Este dato permite relacionar, de manera más clara, el proceso de concentración nacional con el desempeño estratégico y estructural de las empresas de supermercados. Pues, la primera evidencia de un exitoso modelo corporativo, es justamente el rubro de ventas.

Para realizar un análisis más específico, en tabla 5¹ se observa la participación promedio que han tenido las diferentes empresas del sector retail entre los años 2008 y 2014.

¹ Para la elaboración de la tabla 5 se tomó en cuenta los datos de la cuenta “Ingresos de actividades ordinarias” (bajo la metodología NIIF) o los datos de las cuentas “Ventas netas locales” (bajo la metodología NEC). Así mismo se tomó en cuenta las empresas que Borja y Reyes (2015) utilizaron en su estudio de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, más la empresa Mega Santa María. Se obviaron dos empresas: COSSFFA S.A. y Reparti S.A. La primera porque es una empresa que ya no se encuentra en funcionamiento y la segunda porque su actividad económica no se encuentra bajo el CIIU utilizado en esta disertación. Así mismo, se utilizaron los datos presentados en el Anexo C.

Tabla 5
Participación promedio de mercado del sector supermercados, año 2008-2014

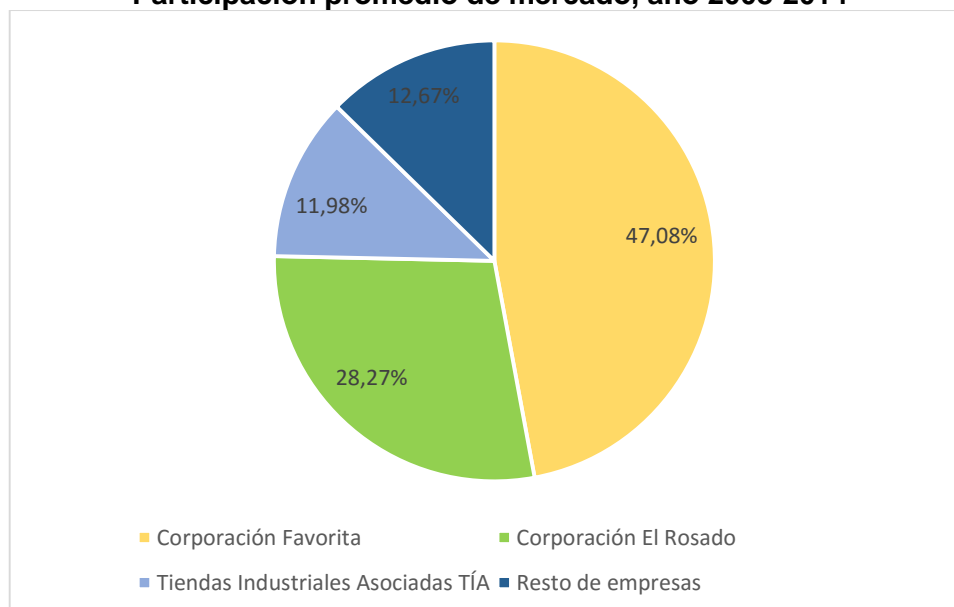
Nombre de la Compañía	Participación promedio
Corporación Favorita	47,08%
Corporación El Rosado	28,27%
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	11,98%
Mega Santa María	6,62%
Multiservicios Juan de la Cruz S.A.	0,84%
Comercial Norman Quezada Cía. Ltda.	1,69%
CORDIALSA	1,11%
Dávila Corral Claysbert & Asociados Cía. Ltda.	0,95%
Distribuidores del Oriente Cía. Ltda.	0,74%
Supermercados Magda S.A.	0,73%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Al observar la tabla 5 se puede identificar que existen tres fuerzas eje en el sector de los supermercados. Corporación Favorita C.A. con una participación del 47.08% en el mercado, Corporación el Rosado S.A. con una participación del 28.27% en el mercado y Tiendas Industriales Asociadas (TIA) con una participación del 11.98% en el mercado. No se tomará en cuenta a la empresa Mega Santa María para el análisis específico debido a que su participación promedio no alcanza el 10%. En el gráfico 7 se puede observar la participación promedio de estas tres empresas con respecto del resto. Para los ingresos específicos de cada año y de cada empresa (ver anexo A).

Gráfico 7
Participación promedio de mercado, año 2008-2014



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Ahora que se ha identificado las principales empresas de supermercados en el Ecuador según su participación en el mercado, resulta fundamental realizar una descripción estadística de cada una, de tal manera que sea posible proceder con la realización de índices de concentración económica e industrial. En específico, se trabajará con las tres empresas más grandes del sector: Corporación Favorita C.A., Corporación El Rosado y Tiendas Industriales Asociadas (TIA).

Descripción de las empresas líderes del sector supermercados

Para realizar la descripción estadística de las principales empresas de supermercados, se tomará en cuenta la disertación de Carolina Obando, en donde se destacan tres datos importantes: El número de establecimientos o locales con su ubicación geográfica, los ingresos anuales y las utilidades de cada empresa. De la misma manera, se realizó una breve descripción del proceso histórico que atravesó cada empresa.

Corporación Favorita C.A.

Historia

Guillermo Wright Vallarino, en conjunto con otros tres accionistas minoritarios, abrió en 1949 una bodega de jabones, velas y artículos de importación llamada “La Favorita”. Importantes esfuerzos y una gran visión comercial dio lugar a la apertura de la primera bodega la Favorita en 1952 (Corporación Favorita C.A., 2015).

Tal y como lo describe Corporación Favorita C.A. en la reseña histórica de su página web (2015), cinco años más tarde, en 1957 se conformó Supermercados La Favorita C.A. y se inauguró el primer supermercado de autoservicio en el Ecuador. Poco después, en 1971 se abrió el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Iñaquito, CCI.

Un importante acontecimiento ocurre en la década de los 80’s debido a los fuertes desafíos empresariales y exigencias de la época. Supermercados La Favorita inicia su proceso de crecimiento y adopta una estructura empresarial basada en alianzas. De esta manera, logra satisfacer la creciente demanda de diversidad de productos y servicios. Otra consecuencia de este proceso estratégico, fue la aparición de filiales o formatos como la proveedora de panes Maxipan (Corporación Favorita C.A., 2015).

En 1983, la compañía adopta el nombre de Supermaxi y en el año 2001 emprendió la iniciativa estratégica de crear sus propias marcas, Supermaxi y Akí, con precios accesibles y productos de calidad. Posteriormente en el año 2006, entró en operación la Central Hidroeléctrica Calope de Enermax que otorga a todas las filiales energía. Finalmente, el giro de negocio que adquirió la compañía hizo que Supermercados La Favorita S.A. cambie su denominación a comercial a Corporación Favorita C.A. (Corporación Favorita C.A., 2015).

Número de establecimientos y ubicación geográfica

Corporación Favorita C.A. cuenta con diferentes cadenas de servicios distribuidas por casi todo el país. De esta forma, Supermaxi aparece como la cadena de supermercados más grande del Ecuador, distinguida por su variedad de oferta, la calidad de sus productos y atención al cliente atiende a nivel nacional con 31 locales. De la misma manera, cuenta con Megamaxi, la cadena de hipermercados que oferta alimentos, ropa, electrodomésticos, artículos de audio, video, calzado, etc. ubicada en tres ciudades importantes del país con un total de 12 locales. Finalmente, la cadena de locales Akí, Gran Akí y Súper Akí, se caracterizan por ofrecer variedad y calidad a precios accesibles, en un total de 37, 14 y 4 locales, respectivamente (Corporación Favorita C.A., 2015).

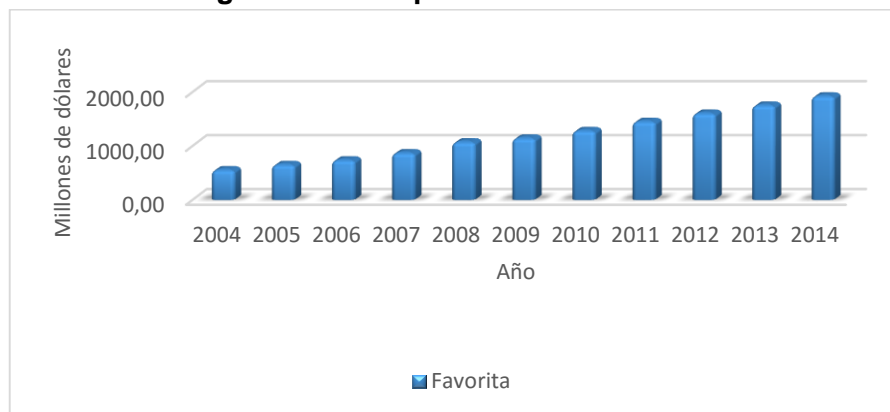
El anexo D permite identificar la ubicación estratégica de los diferentes locales de Corporación Favorita C.A.

Es evidente que la localización geográfica de los locales no se escoge al azar. En el capítulo tres se abordarán las estrategias de Corporación Favorita C.A. y se explicará que tipo de estrategia corporativa da lugar a la situación actual de la empresa.

Ingresos anuales

Es evidente que el sector supermercados ha crecido sustancialmente en los últimos años en términos de ingresos totales por año. El gráfico 8 indica los ingresos de Corporación Favorita C.A. desde el año 2004 hasta el año 2014.

Gráfico 8
Ingresos de Corporación Favorita C.A.



Fuente: Superintendencia de compañías, Revista Vistazo, Rankin 500 mayores empresas.

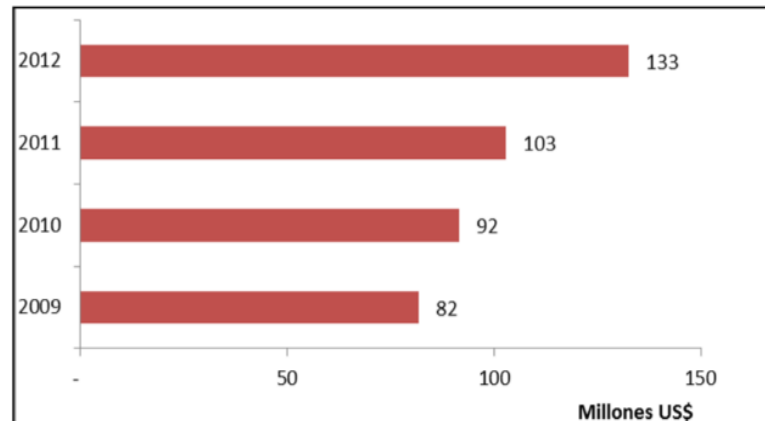
Elaboración: Gijar Rivadeneira

Como se observa en el gráfico, los ingresos de Corporación Favorita C.A. han crecido desde alrededor de 557 millones en 2004 hasta 1.926 millones en 2014, lo cual representa un crecimiento en ingresos de 246% en tan sólo 10 años. Si bien es muy claro que la tendencia es siempre creciente en el gráfico, es importante mencionar que a partir del año 2008 los ingresos han sido mayores a los mil millones. De la misma manera, la mayor tasa de crecimiento anual, como lo indica Carolina Obando (2015: 69), es la de 2007 a 2008 con 23% con respecto al año anterior.

Utilidades

La utilidad anual que se obtiene al finalizar el ejercicio fiscal es un indicador importante para comprender las dinámicas de crecimiento de una firma. El gráfico 9 indica las utilidades de Corporación Favorita C.A. en los años 2009, 2010, 2011 y 2012.

Gráfico 9
Utilidades de Corporación Favorita C.A.



Fuente: Corporación Favorita C.A.

Elaboración: Carolina Obando (2015)

Al igual que en los ingresos anuales, las utilidades tienen una tasa creciente que alcanza los 133 millones en el año 2012. La variación más grande ocurre entre el año 2011 y el año 2012 con un crecimiento de 30 millones o del 29%. Además, como lo indica Carolina Obando (2015), es importante conocer cuánto representa las utilidades anuales del ingreso anual de la empresa. De esta forma, se observa que el ingreso del año 2012 generó 8.07% de utilidad.

Corporación El Rosado S.A.

Historia

Tal y como lo dice Corporación El Rosado (2015) en su página web, la empresa se inició en 1936, cuando Don Alfredo Czarninski abrió una pastelería llamada El Rosado, ubicada en el Boulevard 9 de Octubre. A medida que el negocio crecía se fue consolidando la idea de un establecimiento diferente que venda gran variedad de productos.

De esta manera apareció un nuevo proyecto que se conoció como el “Restaurante El Rosado”. Era un establecimiento ubicado en la Av. 9 de Octubre entre García Avilés y Boyacá. El éxito de este nuevo proyecto fue notable y se convirtió en un lugar común para reuniones sociales y culturales durante casi toda las décadas de los cuarenta y cincuenta (Corporación El Rosado S.A., 2015).

Poco tiempo después, Don Alfredo Czarninski, compró un local frente al restaurante para instalar un almacén de variedades, al cual llamó "Importadora El Rosado". Meses después,

cerró el restaurante y se adentró en los negocios de venta de víveres y artículos varios. En consecuencia, se creó en Ecuador la modalidad de auto-servicio, que se denominó Supermercados "El Rosado" (Corporación El Rosado S.A., 2015).

En la actualidad, Corporación El Rosado es una de las empresas más importantes del Ecuador. Se caracteriza por sus estrategias de desarrollo e innovación y genera miles de plazas de trabajo en sus actividades de diversos tipos. La corporación posee cadenas de supermercados, jugueterías, tiendas por departamentos, home centers, tiendas de música y video, distribuidos en varias ciudades del Ecuador (Corporación El Rosado S.A., 2015).

Número de establecimientos y ubicación geográfica

Corporación el Rosado S.A. cuenta con dos cadenas de servicios que se dedican al servicio como supermercados, bajo los nombres de Mi Comisariato e Hipermarket. Carolina Obando (2015) indica que hasta el año 2012 existían 36 establecimientos de Mi Comisariato y 13 establecimientos Hipermarket, como se puede observar en el tabla 6.

Tabla 6
Formatos y ubicación de marcas de Corporación El Rosado

Ciudad	Mi Comisariato	Hipermarket
Guayaquil	31	4
Quito	3	2
Machala	1	1
La Libertad		1
Manta	1	
Milagro		1
Portoviejo		1
Quevedo		1
Riobamba		1
Santo Domingo		1
Total	36	13

Fuente: Mi Comisariato, Corporación El Rosado

Elaboración: Carolina Obando (2015)

Al observar la tabla 6 se pueden sacar dos claras conclusiones. En primer lugar, a pesar de que existen más cadenas de servicios con el nombre de Mi Comisariato, Las cadenas Hipermarket, son parte de una estrategia de integración corporativa bajo la modalidad de conglomerado. Es decir, el modelo de negocio reconoce que la cadena de servicios Hipermarket es más rentable, por lo que Corporación El Rosado S.A. se ve impulsado a colocar más establecimientos bajo ese nombre.

Es importante entender que, según Faruk Ülgen (2014b:18) "las firmas tratan de reducir el nivel de competencia y organizarse continuamente, por lo que utilizan estrategias de integración y concentración para incrementar su poder de mercado". Además, menciona que la estrategia de conglomerado es "la combinación de dos o más firmas que están involucradas en diferentes áreas de productos". Las cadenas Hipermarket funcionan como un

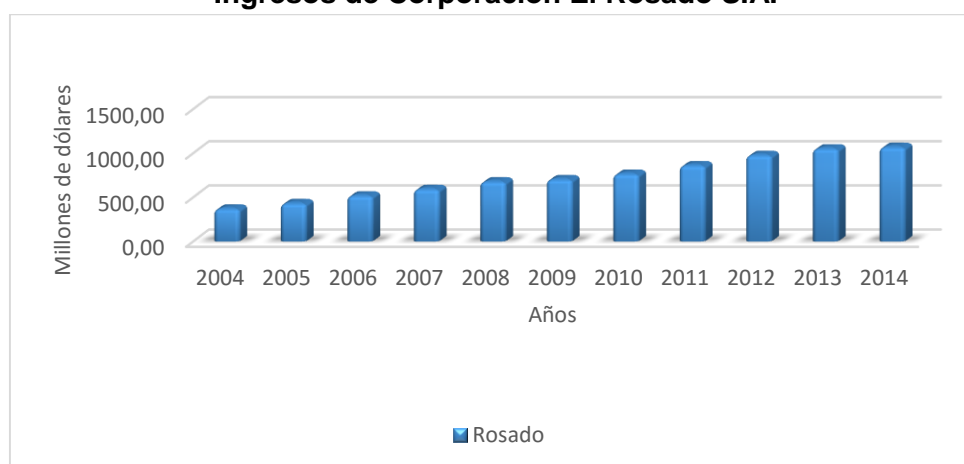
conglomerado del supermercado Mi Comisariato, el salón de juguetes Mi Juguetería, la ferretería Ferrisariato y la tienda por departamento² RioStore.

La segunda conclusión que se puede sacar de la tabla 6 es respecto a la ubicación geográfica de los establecimientos. Los establecimientos de Corporación El Rosado S.A., como también lo menciona Carolina Obando (2015), se encuentran ubicados, en su mayoría, en la Costa. Por otro lado, los establecimientos de Corporación La Favorita C.A. se concentran en la región Sierra del Ecuador. En el capítulo 3 se explicará si esto es consecuencia de alguna estrategia de mercado.

Ingresos anuales

En lo que respecta a ingresos anuales de los Corporación El Rosado S.A., se mantiene la misma tendencia. Tal y como se puede apreciar en el gráfico 10 los ingresos totales en el año 2004 fueron de 372 millones de dólares y en el año 2014 alcanzaron 1.071 millones de dólares.

Gráfico 10
Ingresos de Corporación El Rosado S.A.



Fuente: Revista Económica Ekos

Elaboración: Gijar Rivadeneira

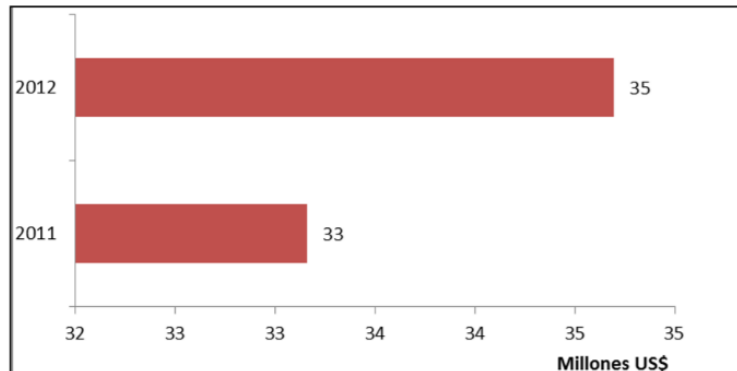
El incremento en los ingresos desde el año 2004 hasta el año 2014 ha sido del 188%, 57 puntos porcentuales menos que el crecimiento en los ingresos totales de Corporación Favorita C.A. De la misma manera, los ingresos al año 2014 de Corporación La favorita fueron de 1.926 millones de dólares, lo cual indica que Corporación El Rosado S.A. ganó aproximadamente 855 millones menos. En consecuencia, la dinámica estratégica de Corporación La Favorita C.A., en primera instancia, es mucho más eficiente que la de Corporación El Rosado S.A.

² Establecimientos que cuentan con secciones de ropa, calzado, perfumería, cosméticos y hogar. (Corporación el Rosado, 2015)

Utilidades

Al igual que el primer supermercado analizado, las utilidades de El Rosado S.A. han tenido una tendencia creciente. Sin embargo, como se puede observar en el gráfico 11 el crecimiento y nivel de los mismo no es tan alto en términos relativos.

Gráfico 11
Utilidades de Corporación El Rosado S.A.



Fuente: Corporación El Rosado, Bolsa de Valor de Quito

Elaboración: Carolina Obando (2015)

Las utilidades han crecido sólo 2 millones del año 2011 al año 2012 en el grupo económico analizado, mientras que las utilidades de Corporación La Favorita C.A. aumentaron 30 millones en el mismo período de tiempo. De la misma manera, cuando se analiza cuánta utilidad generaron las ventas totales se puede observar, como indica Carolina Obando (2015), que los ingresos totales generaron 4.01% y 3.71% de utilidades para los años 2011 y 2012 respectivamente.

Es curioso que si bien del año 2011 al 2012 se incrementó monetariamente los niveles de utilidad, la representación relativa de los ingresos totales sobre la utilidad disminuyó. Carolina Obando (2015) explica que el eslabón más débil del sector supermercados es el de los costos. Debido a esto, menciona que posiblemente los costos de Corporación El Rosado S.A. se incrementaron y afectaron los niveles de utilidad.

Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A.

Historia

Al revisar la página web oficial de Tía S.A. (2015) se puede constatar que los fundadores de la misma fueron el Señor Federico Deutsch y el señor Kerel Steur, ambos procedentes de Checoslovaquia. Llegaron de Europa en 1940 empujados por el conflicto bélico de la Segunda Guerra Mundial, buscando paz en América Latina. Su primer destino fue Colombia, y ahí tuvieron la idea de inaugurar su primer almacén.

Los fundadores ya tenían el mismo modelo de negocio en Yugoslavia, Rumania y Checoslovaquia. El sistema de ventas que buscaban implementar ya tuvo gran éxito en

Europa por lo que ahora buscaban implementarlo en América Latina. Casi 20 años después, los fundadores ya habían replicado el negocio en Argentina, Uruguay, Perú y visitaron el Ecuador entre 1958 y 1959 (Tiendas Industriales Asociadas TÍA S.A., 2015).

Un año después en 1960 notaron que resultaba conveniente abrir un local en Guayaquil. De tal manera, en Noviembre de este año se abrió el primer local de Tía S.A. Poco tiempo después en 1961, se abrió otro local pero esta vez en la ciudad de Quito (Tiendas Industriales Asociadas TÍA S.A., 2015).

Durante los primeros años del negocio se enfrentaron a muchas dificultades, en donde tuvieron que defender la inversión aún sin recibir utilidades. Al tener un negocio de tipo autoservicio se enfrentaron al problema que generan los altos costos. A pesar de esto, el modelo ofrecía precios muy bajos para atraer clientes a este novedoso modelo que estaba apareciendo por primera vez en el Ecuador. A travesar aquellos años en los que el cliente no se adaptaba al modelo y mantenía gran distancia con el producto, fue complicado para los fundadores. Sin embargo, lograron salir adelante y hoy en día Tía S.A. se ha convertido en una de las mejores empresas de supermercados del Ecuador (Tiendas Industriales Asociadas TÍA S.A., 2015).

Número de establecimientos y ubicación geográfica

Tía S.A. al igual que las empresas anteriores también cuenta con diferentes tipos de cadenas de servicios que se distribuyen estratégicamente alrededor de todo el país y que funcionan a través de 174 locales distribuidos en 80 ciudades y 21 provincias. Según el prospecto de oferta pública primaria de Tiendas Industriales Asociadas Tía. S.A. (2013:17), se explicará en qué consiste cada cadena de servicio.

La primera cadena de servicio es el supermercado Tía, que es el formato de negocio más conocido y tradicional. Este tipo de cadena se encuentra ubicados en ciudades con más de 25.000 habitantes y sus instalaciones se construyen en terrenos cuya superficie sea superior a los 300m². Su modelo se basa en ofrecer gran variedad de artículos.

La segunda cadena de servicio se conoce como Súper Tía. Es un formato de supermercados que se establece sobre superficies que sean de al menos 700m² y en ciudades que cuenten con más de 125.000 habitantes. Ofrecen la misma variedad de artículos que las tiendas Tía más una propia panadería, pastelería, sección de cárnicos, frutas y verduras.

La tercera cadena de servicio se conoce como Tía Express, las cuales son tiendas de barrio que se establecen en áreas superiores a los 200m². Además de contar con varios artículos similares a las demás cadenas, cuenta con productos desarrollados bajo la marca Tía S.A.

En la tabla 7 se puede observar en que ciudades se ubican los locales y cuántos hay por ciudad hasta el año 2012.

Tabla 7
Formatos y ubicación de marcas de Tiendas Industriales Asociadas (TÍA)

Ciudad	Tía	Ciudad	Tía
Guayaquil	47	El Puyo	1
Quito	27	Guaranda	1
Loja	3	Ibarra	1
Manta	5	Jipijapa	1
Machala	4	La Concordia	1
Ambato	3	La Maná	1
Cuenca	3	La Troncal	1
Esmeraldas	3	Latacunga	1
Milagro	3	Macas	1
Quevedo	3	Machachi	1
Santa Elena	3	Naranjal	1
Portoviejo	2	Naranjito	1
Sangolquí	2	Otavalo	1
Santo Domingo	2	Pasaje	1
Gualaceo	2	Pedro Carbo	1
Atacames	1	Pedernales	1
Azogues	1	Pelileo	1
Babahoyo	1	Pichincha	1
Bahía	1	Pillaro	1
Buena Fe	1	Playas	1
Calceta	1	Pomasqui	1
Cayambe	1	Puerto López	1
Catamayo	1	Quinindé	1
Chone	1	Riobamba	1
Conocoto	1	Ricaurte	1
Cotacachi	1	Salcedo	1
Cumbaya	1	Salitre	1
El Carmen	1	Santa Rosa	1
El Coca	1	Samborondón	1
El Guabo	1	Tena Tosagua	1
Vinces	1	Ventanas	1
Total			163

Fuente: Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A.

Elaboración: Carolina Obando (2015)

Al observar la tabla 7 se puede notar que existen muchas más sucursales de Tía S.A. que de Corporación El Rosado o de Corporación Favorita C.A. De esta manera, se puede decir, como lo menciona Carolina Obando (2015), que existe una clara estrategia de localización impulsada por el alto número de sucursales y su distribución geográfica.

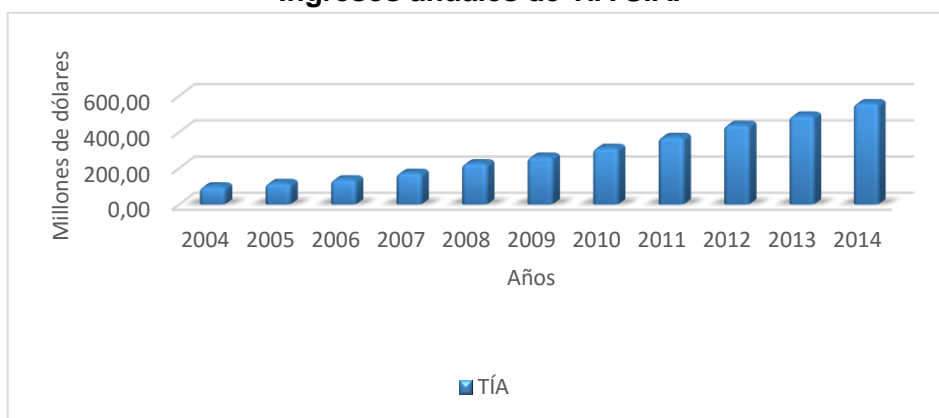
Como lo indica Faruk Ülgen (2014b), la estrategia de localización es un mecanismo de expansión de las actividades económicas para ganar poder de mercado. Bajo este concepto señala que la estrategia de localización representa la ventaja que se puede obtener de un mercado particular. Es decir que, la ubicación geográfica de una firma juega un rol crucial en el funcionamiento estratégico de una firma porque afecta directamente su desempeño, dadas ciertas diferencias entre mercados. Estas diferencias están marcadas por factores económicos y políticos.

El hecho de que existan tres tipos de cadenas de servicios, evidencia que se mantiene la misma estrategia de integración corporativa bajo la modalidad de conglomerado en las tres empresas destacadas. Al combinar las dos estrategias, la cadena de supermercados Tía S.A. ha logrado sacar beneficio en poblaciones en donde existen muy bajos niveles de competencia.

Ingresos anuales

En lo que respecta a los ingresos de Tía S.A. se mantiene la misma tendencia creciente que en el resto de supermercados analizados. Como se puede observar en el gráfico 12, los ingresos de la empresa en el año 2004 fueron de 100 millones. Del mismo modo, para el año 2014 los ingresos alcanzaron los 600 millones, lo que indica un crecimiento del 462% aproximadamente.

Gráfico 12
Ingresos anuales de TÍA S.A.



Fuente: Revista económica Ekos

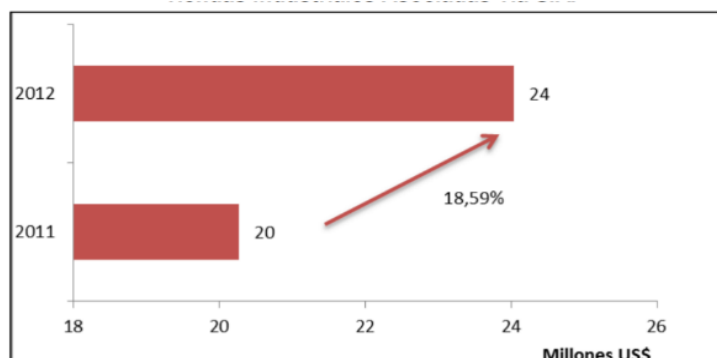
Elaboración: Gijar Rivadeneira

Los datos presentados de las tres empresas analizadas, dan a entender que el Ecuador se ha caracterizado por ser un mercado potencial para el sector retail. El hecho de que los ingresos de las empresas han crecido en más del 150% en tan sólo 10 años es una fuerte evidencia al respecto.

Utilidades

Para concluir el análisis de las empresas más exitosas de supermercados en el Ecuador se analizó las utilidades de Tía S.A. Como se puede observar en el gráfico 13, las utilidades anuales de Tía S.A. fueron de 20 y 24 millones en los años 2011 y 2012, respectivamente.

Gráfico 13
Utilidades de TÍA S.A.



Fuente: Tía S.A., Bolsa de Valores de Quito

Elaboración: Carolina Obando (2015)

Al comparar los datos con las demás empresas analizadas se puede observar algo curioso. Si bien Tía S.A. se posiciona en tercer lugar por sus ingresos anuales de ventas, también se ubica en el segundo lugar, por encima de Corporación El Rosado, en lo que se refiere a las utilidades generadas por ventas. Pues, las ventas de Tía S.A. generaron 5,02% de las utilidades para el año 2012.

Análisis geográfico del sector supermercados y sus establecimientos

Las dinámicas del proceso de concentración en el Ecuador están vinculadas al espacio que, dentro de mi caso de estudio, corresponde a la localización de los establecimientos comerciales. En virtud de lo cual, es importante destacar la lógica espacial como una estrategia clave del desempeño comercial.

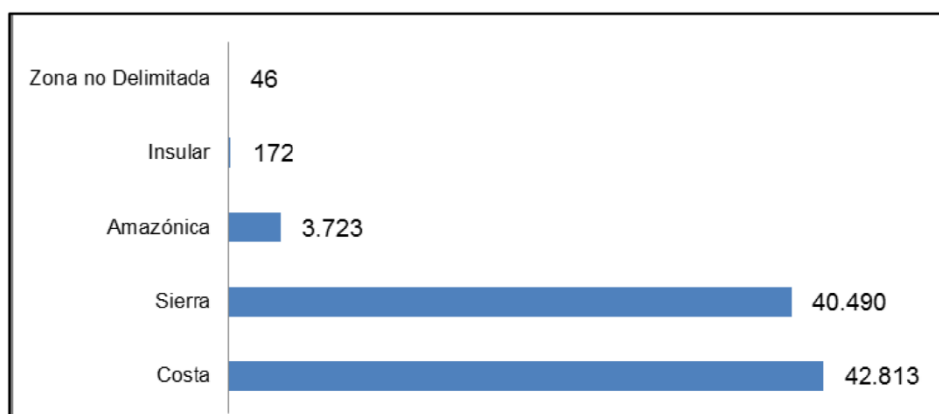
Las ciudades son espacios complejos, pues, son producto de las interrelaciones de los seres humanos. La dinámica de su población es la que establece a qué sector de la economía pertenece definiendo sus funciones urbanas, en consecuencia determina que debería ser emplazado en un lugar específico (CEUR, 2012). Sin embargo, el suelo es cambiante y requiere de un análisis profundo para señalar si, en este caso los supermercados, pueden localizarse en cierta ciudad, parroquia, etc. El análisis de los modelos de localización permite delimitar los aspectos que actúan en los procesos de localización, establecer las relaciones principales y las decisiones finales. Cabe destacar que, los primeros modelos fueron planteados por economistas que intentaron introducir la variable espacio dentro de la Teoría Económica cuando el espacio va más allá de ser una variable (Bustos, 1993).

Uno de los más grandes exponentes de Geografía en cuanto a localización es Walter Christaller con su teoría de los lugares centrales. Él buscaba entender la jerarquía de los asentamientos en un espacio isotrópico³. Christaller comprobó las ideas de su teoría en el sur de Alemania, en donde identificó 7 niveles desde la ciudad central hasta los poblados más pequeños que se encuentran articuladas a manera de red. A pesar de que su espacio es isotrópico tiene ideas muy útiles que posiblemente son las empleadas por los supermercados al momento de elegir en donde ubicarse. Pues determina que una centralidad se delimita por el umbral y alcance.

Estos conceptos se interrelacionan entre sí, el primero se refiere a la demanda que exista por parte de los habitantes del lugar central y de los lugares inferiores hacia un determinado servicio (supermercado). Por otro lado, el alcance es el ámbito de difusión de la cantidad de servicios y mercancías en un área del mercado, o también se entiende por la distancia máxima que un habitante se desplaza para obtener algún producto. La red de articulación se expande cuando hay un crecimiento de la población y se desplaza hacia otras áreas, estableciendo así un nuevo lugar central, con el fin de que sus habitantes no tengan que desplazarse en grandes cantidades (Haggett, 1994). Es por eso que, las ciudades como Quito y Guayaquil (los dos polos de desarrollo más grandes del país) concentran a los supermercados.

Carolina Obando (2015) evidencia cómo se distribuyen los establecimientos comerciales en las diferentes regiones del Ecuador. Partiendo de las estadísticas del gráfico 14, resulta evidente que la Costa y la Sierra son las regiones que más establecimientos poseen además, se reconoce que en la Costa, la provincia que posee mayor cantidad de establecimientos es Guayas con 21.684. Mientras que, en la Sierra, Pichincha es la provincia que más establecimientos tiene, con un total de 16.447. Dentro de estas dos provincias, son dos los cantones que resaltan Guayaquil y Quito con 15.233 y 14.463 establecimientos, respectivamente.

Gráfico 14
Número de establecimientos retail por región



Fuente: Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Carolina Obando (2015)

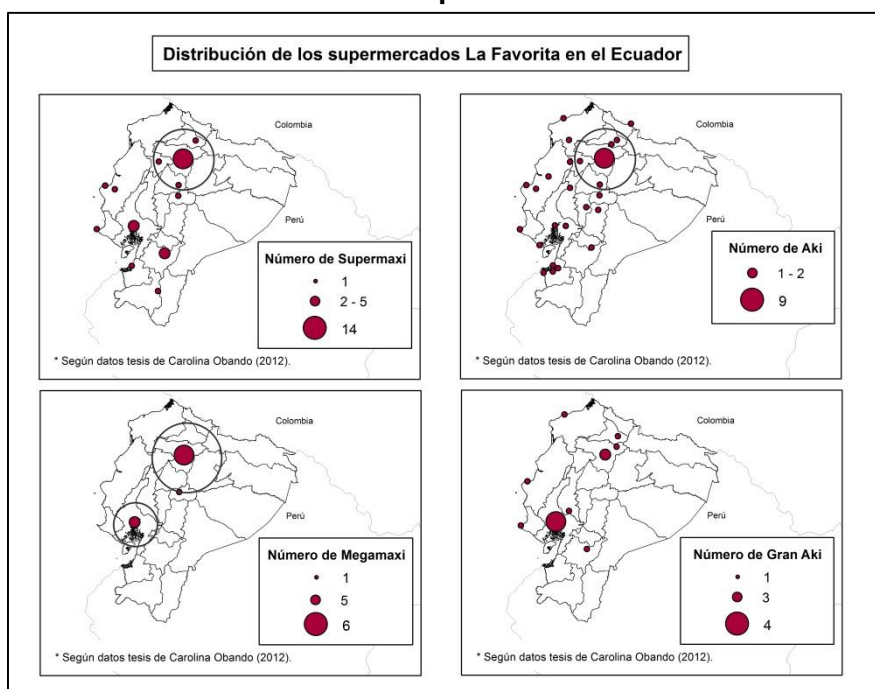
³ Espacio que tiene uniformidad en sus características.

Cabe destacar que este fenómeno no es una sorpresa, pues, de forma histórica el Ecuador ha vivido con un bicefalia en donde Guayaquil y Quito son las grandes metrópolis. Esto se debe al volumen de población que posee cada una, a las actividades económicas que concentran y a las actividades administrativas que desempeñan.

Una vez que se ha identificado la dinámica de este proceso en términos geográficos, se puede retomar el objetivo de identificar las empresas específicas que funcionan como supermercados en Ecuador. Es importante analizar cómo se desenvuelve el sector supermercados a nivel de ventas y desempeño. En consecuencia, se va a analizar el sector supermercados a partir de un enfoque que permite conocer la participación de mercado de las empresas.

Para entender mejor la lógica de localización de las tres empresas estudiadas se generaron mapas. Cabe destacar que, en el caso de Corporación La Favorita, no se representó a Super Aki pues solo hay 4 casos en el país, lo cual no es tan representativo para ser mapeado.

Mapa 1

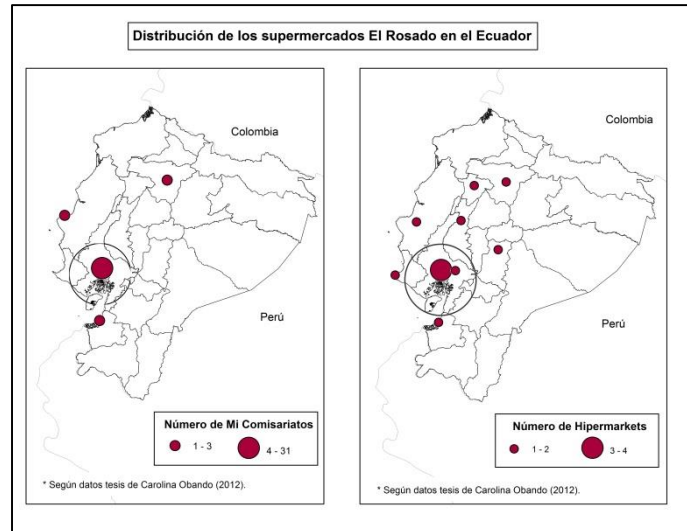


Fuente: Corporación Favorita C.A., Carolina Obando (2015)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Como se observa en el mapa 1, Corporación Favorita evidencia su interés en la bicefalia previamente explicada, concentrando los establecimientos en Guayaquil (18) y Quito (32). Los supermercados como Supermaxi y Megamaxi solamente se ubican en lugares donde existe una fuerte densidad. Por otro lado, los supermercados como Aki se encuentran en 26 de las 30 ciudades en donde la Favorita tiene locales. En consecuencia, este tipo de tienda es para una población más pequeña y con una demanda de productos distinta.

Mapa 2

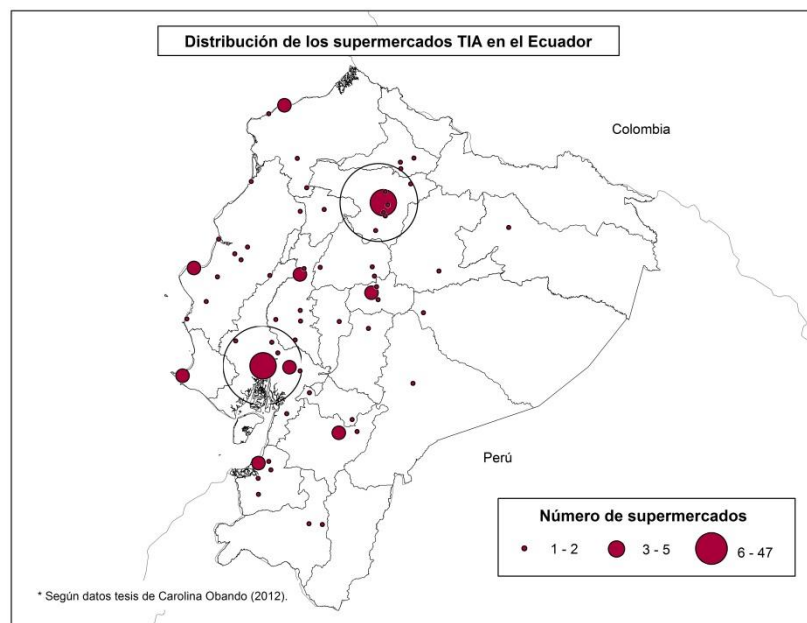


Fuente: Mi Comisariato, Corporación El Rosado, Carolina Obando (2015)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Al observar el mapa 2, se identifica que los supermercados de El Rosado se ubican en 10 diferentes ciudades del país y maneja una lógica un tanto diferente a Corporación la Favorita, pues ellos eligen a Guayaquil como el lugar idóneo para emplazar sus locales. De este modo, mientras que en Quito hay 3 Mi Comisariatos en Guayaquil hay 31. Además, en el caso de los Hipermarket, prefieren ubicarse en las provincias de la Costa antes que en las de la Sierra.

Mapa 3



Fuente: Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., Carolina Obando (2015)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Finalmente, en el mapa 3 se puede verificar que Tiendas Industriales Asociadas (TIA) optan por un mercado nacional y diverso, respetando la bicefalia (Guayaquil con 47 establecimientos y Quito 27). Sus tiendas se localizan en 62 ciudades, incluyendo a ciudades de la provincia

amazónica. En consecuencia, su idea del mercado es diferente a La Favorita y, especialmente, a El Rosado.

El comportamiento geográfico que se observa es parte también de una estrategia de compromisos estratégicos que se explicará más adelante en el capítulo 3.

Índices de concentración económica e industrial en el sector supermercados

Existen varias alternativas para medir la concentración de mercado que, en general, buscan transformar la información del número y distribución de las firmas en un valor específico (Ülgen, 2014b). Algunas de estas alternativas son absolutas al representar una combinación entre el número de firmas y las diferencias de tamaño. Por otro lado, también hay alternativas relativas que se concentran en las diferencias de tamaño entre las firmas que operan en un mercado en particular (Ülgen, 2014b). Debido a esto, es fundamental establecer teóricamente las diferentes herramientas estadísticas que permiten estudiar los grados de concentración económica.

Índice de Herfindahl – Hirschman (HHI)

Tulcanaza (2010), indica que el índice de Herfindahl – Hirschman es una medida generalmente aceptada para establecer el nivel de concentración en un mercado, y por inferencia el grado de control del mercado. Es igual a la suma de los cuadrados de los tamaños relativos de la empresa de la industria considerada. Su expresión de cálculo es:

$$HHI = \sum_{i=1}^X Si^2$$

En donde:

HHI= Índice de Herfindahl-Hirschman

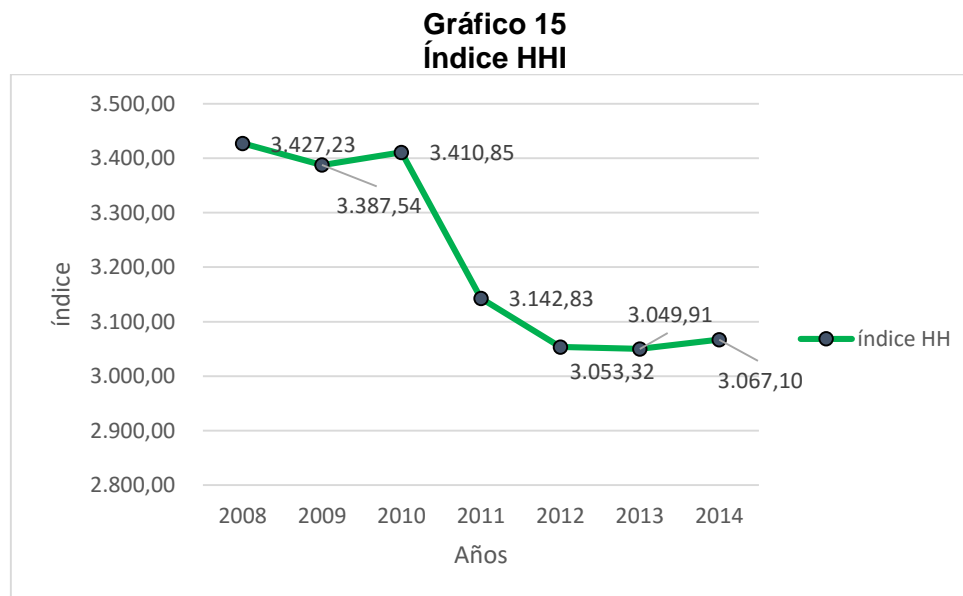
Si= Es el porcentaje de participación de una firma en particular.

Entre más alto sea el índice, mayor será la concentración en la industria. El índice HH es muy usado por los gobiernos para establecer medidas antimonopolio y contra el abuso de posición dominante.

El Índice HHI tiene un rango de variación que va desde $1/n$ (número de empresas una Industria compuesta de empresas con la misma participación). Más concretamente, el HH puede extenderse de cerca de cero a 10.000. Se observa que en empresas monopólicas HH tiende a 1, mientras que en competencia perfecta HH tiende a 0. De esta manera, se conoce que un índice HH menor a 1.5000 indica un nivel de concentración de mercado bajo, si el índice HH se encuentra entre 1.500 y 2.500 se habla de un mercado medianamente

concentrado y si el índice HH se presenta mayor a 2.500 se considera un mercado altamente concentrado (Ortega, Farfán y Pozo, 2013).

En el gráfico 15 se puede observar el índice HH del sector retail del Ecuador, desde el año 2008 a 2014.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Como se puede observar, el índice HHI del mercado retail del Ecuador, tiene un valor, en todos los años analizados, mayor a 2.500. En consecuencia, siguiendo la línea de análisis explicada, se puede decir que el sector supermercados se encuentra altamente concentrado.

El hecho de que Tiendas Industriales Asociadas (Tía) sea la empresa que más ha incrementado, en valores relativos, sus ingresos, ha ocasionado que el índice tenga una tendencia negativa hasta el año 2013, pues la participación relativa de dicha empresa pasó de 10% a 14% en 10 años (Ver anexo B). Así mismo, la implementación de nuevas regulaciones limita, de muchas maneras, la capacidad de abuso de las empresas más grandes. A pesar de esto, el índice HH indica que el mercado retail del Ecuador es un mercado altamente concentrado en tan sólo tres empresas.

Índice de concentración Ck

Según Ülgen (2014b:21) el ratio de concentración mide la participación de mercado acumulada de las firmas más grandes. Su expresión de cálculo es:

$$CRx = \sum_{i=1}^x Si$$

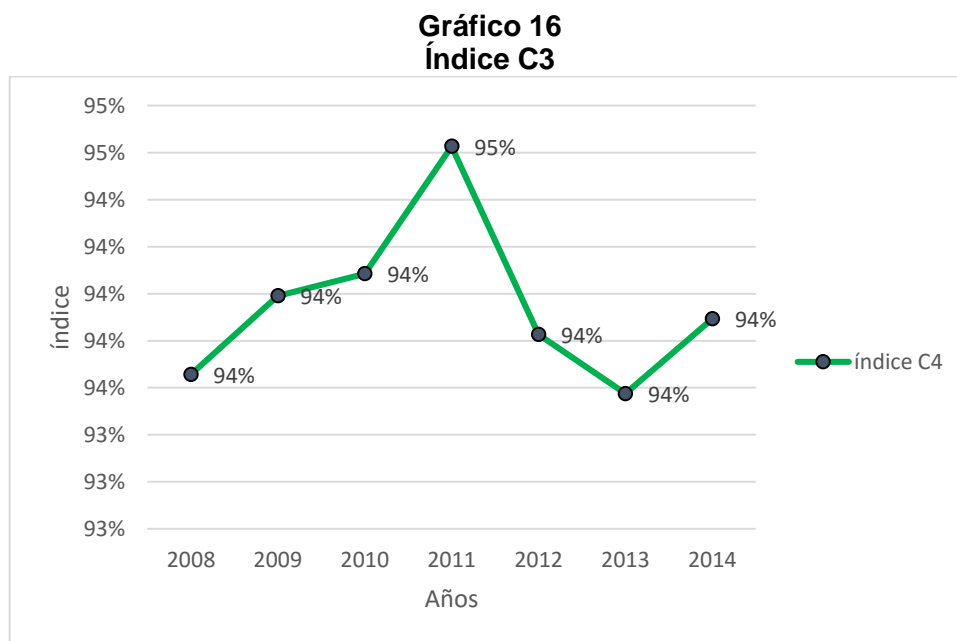
En donde:

Ck= Es el ratio de concentración de la firma.

Si= Es el porcentaje de participación de una firma en particular.

Un valor cercano a 0% indica que las firmas más grandes mantienen una pequeña parte del total del mercado. Por otro lado, un valor cercano al 100% puede indicar presencia de un mercado altamente concentrado.

Para el caso de estudio se utilizó un índice C4, tomando en cuenta las cuatro empresas más grandes. En el gráfico 16 se puede observar el índice C4 desde el año 2008 hasta el 2014.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Como se puede observar, el índice C4 del mercado retail del Ecuador tiene un promedio de 94% en los años analizados. Debido a que el valor del índice es cercano al 100% se puede decir que el mercado retail está altamente concentrado en las tres empresas analizadas. De manera específica, la participación acumulada de los ingresos de las cuatro empresas más grandes representa los 94% del total de empresas retail analizadas.

Índice de entropía (ET)

“Este índice sirve para poner de relieve el mayor o menor grado de igualdad en el reparto del total de los valores de una variable económica” (Cabral, 1997, citado en Ortega et al, 2013: 37). De esta manera, la fórmula de cálculo se representa de la siguiente forma:

$$ET = \sum_{i=1}^x Si \ln \frac{1}{Si}$$

Este índice no limita su valor a un intervalo entre 1 y 0. Debido a esto, es necesario normalizar el índice al dividir ET para $\ln(X)$.

$$ET_s = \frac{ET}{\ln(X)}$$

En donde:

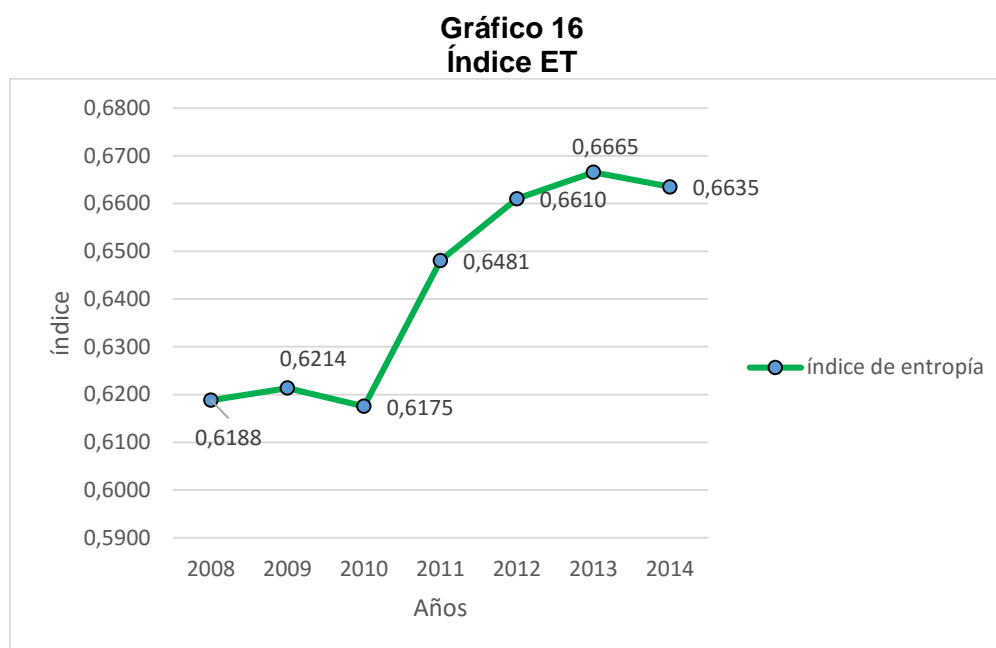
ET= Índice de entropía no estandarizado

X= número total de empresas

Si= Es el porcentaje de participación de una firma en particular.

Por lo tanto, se conoce que si el valor del índice ET se encuentra entre 0 y 0,5, se habla de un mercado altamente desigual, si el valor se ubica entre 0,5 y 0,7 se habla de un mercado moderadamente desigual y si el índice está entre 0,7 y 1 se presenta un mercado equitativo (Ortega, Farfán y Pozo, 2013).

El gráfico 16 se puede observar el índice ET desde el año 2008 al 2014 del sector retail del Ecuador.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Gijar Rivadeneira

El valor promedio del índice ET en los años analizados es de 0,64, lo que indica un mercado moderadamente desigual. El mercado retail del Ecuador se encuentra concentrado en tres empresas cuya participación de mercado es significativa. Debido a esto, el índice no indica un mercado altamente concentrado. Si bien Corporación Favorita C.A. es la empresa más fuerte, Corporación El Rosado y Tía también tiene una participación significativa y, sobre todo, una tasa de crecimiento importante.

Índice de dominancia (DD)

“El objetivo del índice es medir que tan dominado está el mercado por la empresa o empresas más grandes” (Cabral, 1997, citado en Ortega et al, 2013:39). Su fórmula de cálculo se expresa de la siguiente manera:

$$DD = \sum_{i=1}^x \frac{Si^2}{HH}$$

En donde:

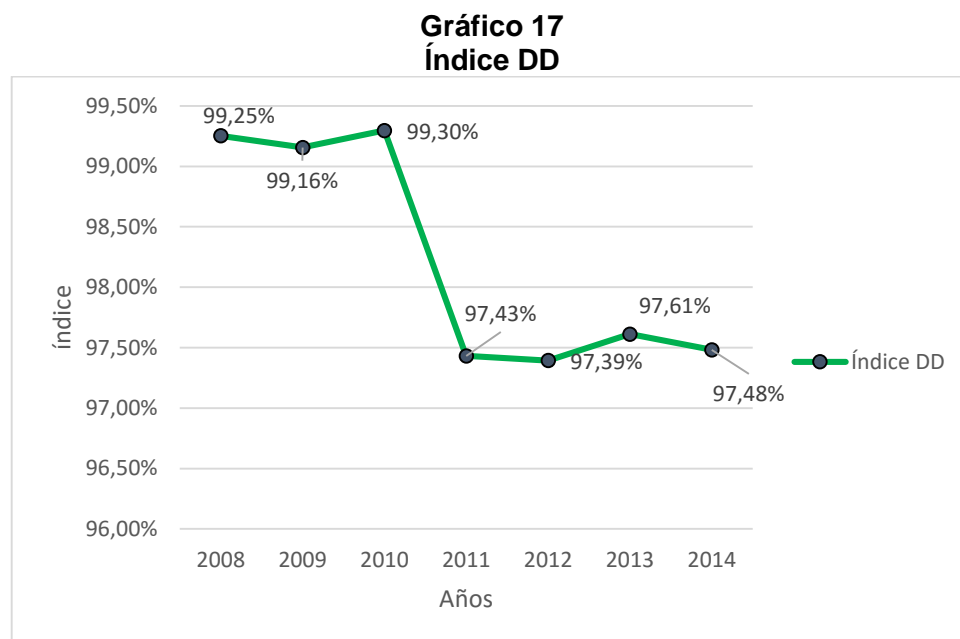
DD= Índice de dominancia

Si= Es el porcentaje de participación de una firma en particular.

HHI= Índice de Herfindahl-Hirschman

El criterio de análisis del índice indica que si el valor es menos al 25%, se habla de baja probabilidad de dominancia. Si se ubica entre el 25% y el 75% se habla de probabilidad media de dominancia y si el índice es mayor al 75% existe alta probabilidad de dominancia.

Para el sector retail del Ecuador el índice DD de los años 2008 hasta el 2014 se puede observar en la gráfico 17



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Gijar Rivadeneira

El índice DD del mercado retail del Ecuador tiene un promedio de 98.23% en los años analizados. Este índice sirve para indicar la probabilidad de dominancia en un mercado. Para la construcción del índice se tomó en cuenta las 10 empresas más fuertes. Debido a esto, el valor del índice nos indica que existe una muy alta probabilidad de dominancia por parte de las empresas estudiadas.

Para la realización de los índices no se tomó en cuenta todas las empresas que corresponden al CIIU escogido para el análisis de esta disertación, debido a que el objetivo de este capítulo es determinar estadísticamente si existe o no niveles de concentración en el sector retail del Ecuador.

El análisis de índices de concentración económica demuestra, de manera clara, que las tres empresas más grandes concentran y acaparan el mercado. De esta manera, con el fin de determinar si las estrategias corporativas aplicadas son causantes directos de esta realidad, resulta pertinente proceder con una descripción y análisis de las estrategias de comercialización aplicadas en el sector.

Capítulo 3: Estrategias de comercialización

El concepto de estrategia corporativa ha sido abordado de diferentes maneras a lo largo de la historia. A pesar de esto, la mayoría está de acuerdo en que éste concepto engloba las reglas guía o principios que influyen la dirección y alcance de las actividades corporativas a largo plazo.

(Kenneth Andrews, citado en Vanel, 2014:97) de la Escuela de Negocios de Harvard, define a la estrategia corporativa como “el patrón de decisiones en una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para la consecución de esos objetivos, y define la gama de negocios de la empresa persigue”. A partir de este concepto, en éste capítulo se revisaron los enfoques estratégicos disponibles para las empresas analizadas del sector y las implicaciones de estos enfoques para la dinámica de concentración industrial y económica en el Ecuador.

Antes de revisar de manera específica algunas de las estrategias corporativas más importantes del sector retail del Ecuador, resulta útil revisar rápidamente las ideas más convencionales y conceptos que han dominado las estrategias corporativas en las dos últimas décadas. Así mismo, es importante conocer las diferentes estrategias corporativas que una empresa puede aplicar en su modelo de negocio. Para lograr esto, se expondrán los elementos más importantes de la recopilación de Gregory Vanel, titulada “Trade and Investment”.

Estrategias corporativas, ideas y conceptos

Las técnicas que se van a describir a continuación han sido utilizados por muchas corporaciones y empresas desde los años ochenta y noventa, según lo expone Vanel en su recopilación (2014:98). Su eficacia se ha mantenido históricamente por lo que revisarlas nos permitirá entender la base teórica que empresas como Supermaxi han utilizado para definir su proceso estratégico.

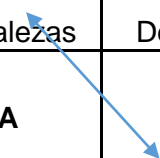
Análisis FODA y PESTLE

Kenneth Andrews creó, en la década de los setentas, el marco de referencia para la formulación estratégica basado en la premisa de que la estrategia final, adoptada por una compañía, debe alcanzar un ajuste entre sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas) (Vanel, 2014). A partir de esta formulación aparece lo que se conoce comúnmente como análisis FODA, como se ve en el gráfico 18. De la misma manera, explica en su libro que para el desarrollo del análisis se requieren dos procesos: (1) un análisis del ambiente externo en el que opera la firma y (2) una evaluación objetiva de la posición actual de la organización para determinar los factores que puedan influenciar en la capacidad de competir en un mercado específico (Vanel, 2014).

1. Un análisis externo debe resaltar cómo influye, generalmente, el ambiente en el que opera una firma. Por ejemplo, se debe analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos. Este procedimiento se conoce como análisis PESTLE. Cuando una empresa desarrolla éste análisis, se vuelve capaz de identificar las oportunidades y las amenazas de la firma.
2. Un análisis interno de la firma debe identificar las actividades que la empresa desarrolla con mayor efectividad (fortalezas) y las características que impiden u obstaculizan su consecución de objetivos (debilidades). Las características que deben tomar en cuenta incluyen la organización, el personal, el marketing y la situación financiera.

Gráfico 18
Matriz FODA

Análisis interno	F Fortalezas	D Debilidades
	A Amenazas	O Oportunidades
Análisis externo		



Fuente: Trade and Investment, recopilación de Gregory Vanel (2014)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

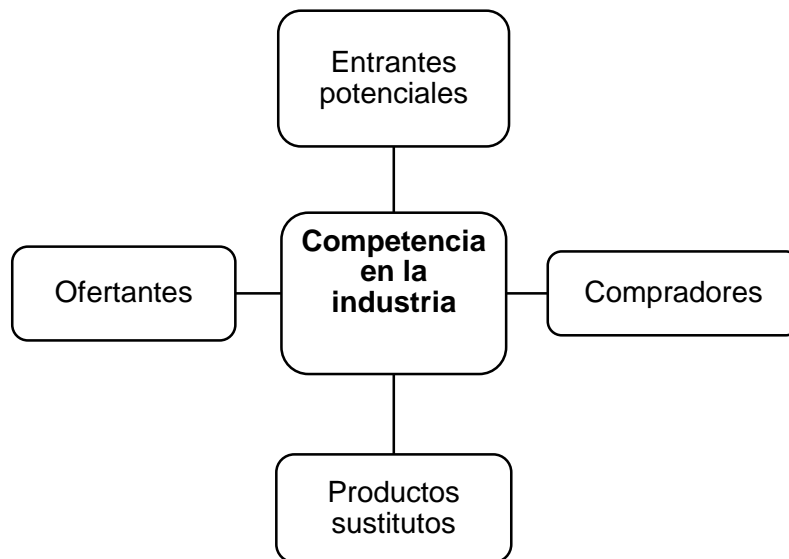
De la misma manera, Vanel (2014) afirma que las alternativas de estrategias aparecen como una consecuencia de relacionar las fortalezas actuales con las ventajas del ambiente corporativo a un nivel aceptable de riesgo. Así mismo, indican que, bajo este marco de referencia, Michael Porter en la década de los ochentas propuso un enfoque más analítico para la formulación de estrategias. Debido a esto, a continuación se presenta la explicación de las cinco fuerzas de Porter, según lo cita Vanel (2014: 99).

Porter estableció que la esencia de la estrategia corporativa es hacer frente a la competencia. Debido a esto, indicó que un solo análisis PESTLE no es suficiente, por lo que sugirió añadir un análisis estructural de la industria, para determinar las fortalezas y debilidades de la competencia y la estructura competitiva del mercado (Vanel, 2014). Este análisis debe incluir cinco elementos clave que se observan en el gráfico 18. (1) la amenaza de entrantes potenciales y (2) productos sustitutos, el poder de los (3) oferentes y (4) compradores, todo esto con la exploración del (5) grado de competencia rival (Vanel, 2014).

1. La amenaza de entrantes potenciales a una industria depende, principalmente de dos elementos. Las barreras de entrada que existen en el mercado y la reacción esperada de las firmas ya establecidas.
2. La amenaza de productos sustitutos puede alterar el ambiente competitivo en el que opera una firma.

3. El poder de negociación permite que los oferentes puedan explotar las ganancias de una industria al aumentar sus precios o al reducir la calidad de los productos.
4. El poder de negociación de los compradores puede reducir el nivel de beneficio esperado en una industria.
5. El grado de competencia rival entre firmas puede influenciar el ambiente competitivo en el que operan. La rivalidad depende de las fuerzas antes mencionadas pero también depende de la concentración de las firmas en el mercado, de su participación relativa en el mercado, del ratio de crecimiento del mercado y del grado de diferenciación del producto.

Gráfico 19
Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Trade and Investment, recopilación de Gregory Vanel (2014)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Finalmente, de acuerdo a (Porter, citado en , Vanel, 2014:99), la correcta formulación de estrategias requiere que las cinco fuerzas sean analizadas eficientemente para: alcanzar un buen posicionamiento de la firma que sea capaz de protegerse de las fuerzas competitivas, para ser capaces de influenciar el balance de las fuerzas a través de movimientos estratégicos de tal manera que se pueda ir mejorando el posicionamiento de la firma y para ser capaces de anticiparse a cambios en los factores de las fuerzas con el fin de responder con la mejor estrategia.

Análisis de portafolio

El último elemento básico de comportamiento estratégico que se expone en la recopilación de Vanel (2014), se conoce como The Boston Consulting Group's portfolio matrix o matriz crecimiento participación. Como se observa en el gráfico 20, esta matriz permite que la firma establezca un marco de referencia útil sobre su propia posición competitiva a través del análisis de su portafolio. Existen tres elementos que se analizan para el desarrollo de este análisis. La participación de mercado, la tasa de crecimiento de la empresa y el flujo de efectivo. De esta manera, una vez que se analizan estos elementos, existen cuatro

alternativas para clasificar a la empresa según su posición competitiva: (1) estrellas, (2) vacas gordas, (3) perros o (4) incógnitas (Vanel, 2014).

1. Las estrellas tienen una alta participación de mercado, alta tasa de crecimientos, pero una limitada cantidad e flujo de efectivo consecuencia de la alta necesidad de inversión para garantizar el crecimiento.
2. Vacas gorda aparecen como empresas que fueron estrellas y se desempeñaron exitosamente. Tienen alta participación de mercado pero baja tasa de crecimiento. Suelen tener una alta cantidad de flujo de efectivo que se usa para desarrollar nuevos productos.
3. Los perros tienen baja participación en un mercado de bajo crecimiento. Pueden ser rentables pero a costa de una alta reinversión de efectivo.
4. Las incógnitas tienen baja participación en un mercado de alto crecimiento y requieren más flujo de efectivo del que pueden generar para operar.

Gráfico 20
Matriz crecimiento-participación

		Participación de mercado	
		Bajo	Alto
Crecimiento de mercado	Alto	Incógnitas	Estrella
	Bajo	Perro	Vaca Gorda

Fuente: Trade and Investment, recopilación de Gregory Vanel (2014)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

La matriz crecimiento-participación es una herramienta útil para generar una imagen de las fortalezas del portafolio actual de una firma. En consecuencia, “es muy útil para guiar el proceso estratégico de una empresa. Sin embargo, ha recibido muchas críticas porque ignora una gran cantidad de variables e indicadores que también influyen en la posición competitiva de una empresa” (Vanel, 2014:101).

Elección de la estrategia

Como ya se mencionó, también es importante conocer las diferentes estrategias corporativas existentes, para entender que las empresas escogen un comportamiento corporativo según sus necesidades.

La gerencia estratégica ha tomado gran importancia en las empresas a través de los años. Según la recopilación de Eric Hertzler (2012:50), “la gerencia estratégica es aquello que los gerentes hacen para desarrollar la estrategia de una empresa a través de todas las funciones básicas del proceso gerencial: planear, organizar, liderar y controlar”. Por otro lado, definen a las estrategias como los planes que establecerán como las organizaciones realizarán sus

actividades, como competirán exitosamente en el mercado y como atraerán y satisfarán a su clientes. Todo esto para alcanzar una serie de objetivos específicos (Hertzler, 2014).

De la misma manera, indican que la gerencia estratégica ha ganado un lugar primordial en las empresas debido a tres razones. La más importante es que mejora sustancialmente el desempeño de una empresa. Otra razón es que permite a los gerentes de las organizaciones, de todo tamaño y tipo, enfrentar a situaciones de incertidumbre. Y, finalmente, es importante porque las organizaciones son diversas y complejas, por lo que todas las partes deben trabajar en armonía para alcanzar los objetivos de la organización (Hertzler, 2014).

Según Vanel (2014: 101), “existen varios modelos teóricos de elección estratégica que buscan encontrar la mejor opción estratégica para alcanzar los objetivos de una empresa. A continuación se resumirá lo expuesto por estos en lo que se refiere a los modelos estratégicos”.

Estrategias de producto y mercado

Así mismo, (Ansoff, 1968, citado en, Vanel, 2014:102) presentó a manera de una matriz, como se observa en la gráfico 21, las cuatro diferentes opciones de estrategia producto mercado.

Gráfico 21
Matriz producto mercado de Ansoff

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Retirar Consolidar Penetrar	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación: Horizontal Hacia atrás Hacia adelante Conglomerado

Fuente: Trade and Investment, recopilación de Gregory Vanel (2014)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

1. La estrategia de penetración en el mercado hace referencia a la posibilidad de ganar una gran participación en el mercado en base al potencial de los productos actuales de la firma.
2. La estrategia de desarrollo del mercado se basa en tomar los productos actuales de la firma e introducirlos en nuevos mercados, de tal manera que, las actividades se centren en las oportunidades del mercado y en situaciones con los competidores.
3. La estrategia de desarrollo de producto consiste en introducir nuevos productos en mercados existentes. Los esfuerzos se enfocan en el desarrollo, lanzamiento y soporte del rango de productos.
4. La estrategia de diversificación implica que la empresa se ramifique hacia nuevos productos y nuevos mercados. Esta estrategia se puede expandir hacia diversificación horizontal, vertical, concéntrica o de conglomerado.

Estrategias competitivas

El trabajo de Porter en 1980 acerca de la relación entre la decisión estratégica y el alcance de una ventaja competitiva sobre la competencia. De esta manera, definen a la ventaja competitiva como aquel valor agregado que la empresa más exitosa puede generar, al enfrentar a la empresa más marginal de ese mismo mercado (Vanel, 2014).

Al mismo tiempo, explican que la ventaja competitiva se atribuye a un grupo de factores potenciales. La arquitectura de las instalaciones, ventajas de puestos ocupados (incluye la reputación, poder de negociación, economías de escala, etc.), acceso a bienes estratégicos, capacidad de innovación y a la eficiencia operacional (Vanel, 2014).

Es importante mencionar que el análisis y descripción que realizan se enfoca, únicamente, en términos de las organizaciones y no en términos de las ventajas competitivas de las naciones. Por lo tanto, se basan en el trabajo pionero de Porter (1980) en su libro titulado “Competitive Strategy” para mencionar, como se puede observar en el gráfico 22, las tres estrategias genéricas que pueden optar las firmas para mejorar su posicionamiento y obtener ventajas competitivas (Vanel, 2014).

Gráfico 22
Matriz producto mercado de Ansoff
Ventaja estratégica

		Ventaja estratégica	
		Fidelidad del consumidor	Costos bajos
Target estratégico	Todo el mercado	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Segmento específico	Enfoque	

Fuente: Trade and Investment, recopilación de Gregory Vanel (2014)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

1. La estrategia de liderazgo en costos requiere que la empresa alcance costos más bajos que sus competidos en la industria, pero manteniendo la calidad del producto. Esta estrategia requiere una inversión agresiva en maquinaria y planta, control de costos, y minimización de costos en áreas funcionales.
2. La estrategia de diferenciación se basa en, según lo citan los autores del libro de Porter (1980), “crear algo único, inigualable para los competidores” y que sea “valorado por los compradores por algo más que el bajo precio”. De esta manera, implica ser reconocidos en toda la industria por tener productos diferentes y superiores, como consecuencia de usar mejor tecnología o por proveer un mejor servicio al cliente.
3. La estrategia de enfoque consiste en seleccionar un particular grupo de compradores, un segmento de la línea de producto o un mercado geográfico como la base de competencia, para evitar competir en toda la industria. Esta estrategia se construye al otorgar un servicio muy bueno a un punto particular para obtener mejores resultados.

Adicionalmente, (Mintzenberg y Quinn, 1991, citado en, Vanel, 2014:103) al analizar los modelos de selección estratégica de Ansoff y Porter, sugirieron una visión alternativa de estrategias genéricas al establecer que éstas están divididas en cinco agrupaciones, las cuales se resumen en: localización, diferenciación, elaboración, extensión y concepción de la actividad principal del negocio.

Estrategias Institucionales

La base de las estrategias institucionales es la relación con otras firmas y organizaciones. Una firma con objetivos de crecimiento tiene la opción de crecer usando sus propias oportunidades o de crecer de manera rápida al utilizar alguna clase de acuerdo institucional con otra firma. Como es evidente, este tipo de acuerdos puede tomar diferentes formas, como por ejemplo franquicias, proyecto conjunto, alianzas, fusiones o adquisiciones (Vanel, 2014).

Entender las diferentes opciones de estrategia corporativa permite comprender el porqué del comportamiento estratégico de las firmas. De esta manera, una vez que ya se conoce la base teórica tras este fenómeno, se puede proceder a analizar de manera específica el comportamiento estratégico de la línea de supermercados.

Estrategias corporativas del sector retail en el Ecuador

Una vez que se han dejado establecidas las bases teóricas que dan lugar al comportamiento estratégico en el sector retail, se debe proceder con una explicación específica de las estrategias corporativas que han generado los ya evidenciados grados de concentración del sector.

Barreras de entrada

Como se mencionó anteriormente, las empresas dirigen sus estrategias para alcanzar determinados fines, dados sus objetivos. De esta manera, cada empresa debe escoger si va a utilizar una estrategia de liderazgo en costos, de enfoque o de diferenciación.

Faruk Ülgen (2014b:5) define que las fuerzas de la industria “son todas aquellas características del mercado en la cual cada empresa decide implementar su estrategia”. Porter (1980) sugiere que existen cinco fuerzas que afectan y determinan la estructura de un mercado particular. Estas cinco fuerzas son:

- Barreras de entrada
- Poder de demanda
- Poder de oferta
- Amenaza de sustitutos
- Rivalidad

El sector supermercados del Ecuador ha logrado consolidar claras barreras de entrada para proteger su posición en el mercado. Existen varios tipos de barreras de entrada que las empresas deben enfrentar cuando deciden ingresar en determinada industria (Ortega, Farfán y Pozo, 2013). En lo que se refiere al sector retail en Ecuador, se puede presenciar la existencia de dos tipos de barreras:

- Barreras de primer orden
- Barreras de segundo orden

Barreras de primer orden

Las barreras de primer orden se definen, según Faulstich (2014b:85), como “todas aquellas barreras económicas que se crean a partir del comportamiento estratégico de las firmas establecidas”.

Ortega, Farfán y Pozo (2013), en su estudio sobre organización industrial y competencia estratégica del sector retail en Ecuador, establecen que el sector retail del Ecuador presenta seis manifestaciones estratégicas que se reflejan como barreras de entrada de primer orden.

1. Tecnología

En primer lugar, hablan de la tecnología, pues el modelo de negocio de las empresas de supermercados exige un eficiente control y manejo de los grandes volúmenes de mercadería e inventarios. Así mismo, para el correcto funcionamiento de las cadenas de supermercados, es necesario un correcto seguimiento de los servicios ofrecidos.

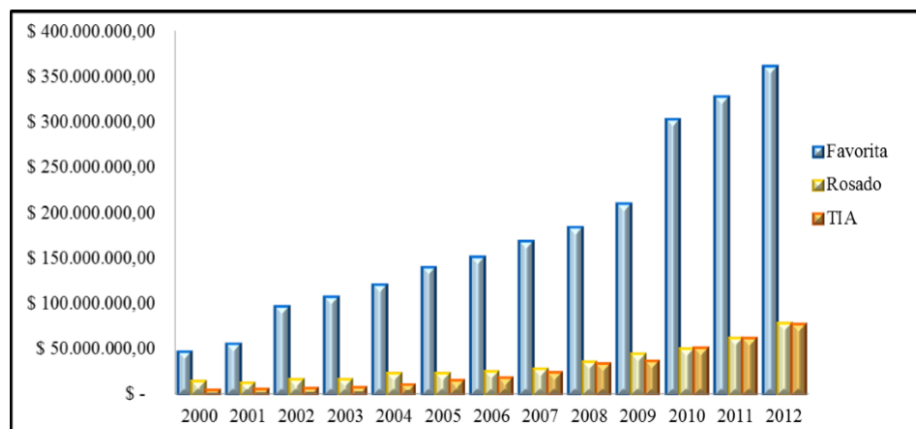
2. Infraestructura y activos fijos

En segundo lugar, indican que la barrera más fuerte de la industria retail es la infraestructura y capacidad instalada de activos fijos. En lo que respecta a los establecimientos de supermercados, existen normas que se utilizan como un estándar internacional. De esta manera, de acuerdo a estudios de la Asociación Latinoamericana de Supermercados (ALAS), un supermercado, para constar como tal, debe tener una superficie promedio de 1500 a 2000 m^2 , y un hipermercado debe constar de al menos 12000 m^2 de área de venta (Ortega, Farfán y Pozo, 2013).

Esta estrategia no sólo facilita la consolidación de las empresas al crear una barrera de entrada, sino que también conforman economías de escala. De esta manera, la gran superficie de venta de estas empresas permite que los precios que ofrecen sus proveedores sean relativamente bajos. En consecuencia, las empresas tienen la capacidad de ofrecer precios más bajos a sus consumidores (Ortega, Farfán y Pozo, 2013).

En el gráfico 23 se puede observar los activos fijos, expresados en dólares, de las tres empresas más representativas del sector retail en Ecuador.

Gráfico 23
Activos fijos en dólares de corporación Favorita C.A., Corporación El Rosado Y Tiendas Industriales Asociadas (TÍA)



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Superintendencia de Compañías

La inversión en activos fijos tiene una clara tendencia creciente en los años observados. La capacidad de inversión para un entrante potencial debe ser de al menos 50 millones de dólares para empezar a competir con Corporación el Rosado y Tiendas Industriales Asociadas (TÍA) en el año 2012. Por otro lado, un potencial entrante requiere de al menos 350 millones de dólares para enfrentar la capacidad instalada que tiene la empresa más grande del sector retail del Ecuador en el año 2012.

De todas maneras, la consolidación de una empresa exitosa es un proceso que puede durar muchos años. La industria de supermercados en Ecuador no está desarrollada completamente aún, por lo que una empresa con fuerte capacidad de inversión y un eficiente gobierno corporativo puede superar la barrera de entrada y consolidarse como una empresa retail notable.

3. Canales de distribución

En tercer lugar, los autores mencionan a los canales de distribución como otra barrera de primer orden. Esta estrategia es de suma importancia porque va de la mano con la lealtad del consumidor (Ortega, Farfán y Pozo, 2013). De manera específica, un consumidor reconoce que si se desea adquirir determinado bien debe recurrir a determinada empresa.

Un entrante potencial a la industria, debe enfrentarse a que la mayoría de los canales de distribución ya han sido tomados por las cadenas establecidas. Al mismo tiempo, la capacidad de negociación de las empresas establecidas es mucho mayor por sus ventajas para ofrecer privilegios a sus proveedores.

En el sector retail del país se puede observar que las empresas adquieren sus canales de distribución al ofrecer a sus proveedores compras de gran volumen, despacho rápido de un producto o descuentos en servicios (Ortega, Farfán y Pozo, 2013).

4. Integración vertical

Todo modelo de negocio atraviesa diferentes etapas para poder ofrecer un bien o servicio al consumidor. En lo que respecta a una empresa de supermercados, el proceso va desde el diseño y concepto de algún producto hasta la venta en percha al consumidor. En sí, todas las etapas pueden ser realizadas por una sola empresa o por varias.

Cuando todas las actividades son realizadas por la misma empresa, se puede decir que está verticalmente integrada (Faruk Ülgen, 2014b). Siguiendo el concepto del mismo pensador, se sabe que la integración vertical se da cuando existe una combinación, por adquisición o por unión, de dos o más firmas distintas que se encuentran en diferentes etapas del mismo proceso.

La integración vertical puede ser hacia atrás o hacia adelante. Cuando por ejemplo una firma que hace automóviles se una con otra firma que hace, en su caso, herramientas de mecánica, se habla de una integración vertical hacia atrás. Por otro lado, cuando por ejemplo la firma que hace automóviles adquiere una firma de distribución se habla de integración vertical hacia adelante (Faruk Ülgen, 2014b).

Ortega, Farfán y Pozo (2013) indican en su estudio que, tras haber entrevistado a un experto del sector retail que trabaja en Corporación Favorita C.A., esta empresa está integrada verticalmente en lo que respecta al proceso de producción y venta de carnes rojas y blancas, además de la producción en panadería y repostería.

A pesar de lo mencionado, en lo que se refiere a la producción y distribución de la mayoría de productos en los supermercados, no se observa ningún tipo de integración vertical. De hecho, las empresas del sector retail trabajan con contratos de corto o largo plazo con sus proveedores.

Así mismo, Ortega, Farfán y Pozo (2013) mencionan que el sector retail utiliza la estrategia de integración vertical para:

- Disminuir la incertidumbre que existe con los proveedores.
- El interés por alcanzar economías de escala o de alcance. Para mejorar el proceso de almacenamiento, distribución, pedidos, cobros, etc.
- Consolidar la empresa al levantar barreras de entrada que dificulten el ingreso a nuevas empresas.

De manera específica, todas las modalidades de integración tienen dos consecuencias directas: un incremento en el poder de mercado, que se puede llegar a manifestar en dinámicas de concentración, y un incremento de la eficiencia en procesos (Faruk Ülgen, 2014b).

5. Marcas blancas

La quinta estrategia es la creación de marcas blancas. En su estudio sobre el sector retail mencionan que las marcas blancas se refieren al comportamiento corporativo de una firma de vender un producto, fabricado en otra empresa, bajo su propio nombre (Ortega, Farfán y Pozo, 2013).

Las marcas blancas aparecen como efecto de una estrategia de diferenciación que, según Faruk Ülgen (2014b:5), se refiere “al desarrollo de un producto o servicio, que ofrezca ciertos atributos que los consumidores consideren distintos de productos similares”. Generalmente, la estrategia de diferenciación se basa en la capacidad de investigación y desarrollo, por lo que las firmas suelen plantear un precio más alto sobre productos diferenciados. Sin embargo, en el caso de las empresas de supermercados en el Ecuador, la característica diferenciadora es el bajo precio de venta del producto.

En el tabla 8 se puede observar las líneas de productos en las cuales se han utilizado la estrategia de marcas blancas con más frecuencia.

Tabla 8
Líneas De Productos Con Marcas Blancas

Empresas	Marcas blancas
Corporación Favorita C.A.	Cárnicos, productos de limpieza para el hogar, productos de aseo personal, productos alimenticios
Corporación El Rosado	Cárnicos, productos de limpieza para el hogar, productos alimenticios
Tiendas Industriales Asociadas (TÍA)	Granos, cárnicos

Fuente: Ortega, Fernando, Farfán, Fernanda y Pozo, Daniel (2013) *Organización industrial y competencia estratégica del sector retail en Ecuador*.

Elaboración: Gijar Rivadeneira

La tabla 8 se construyó en base a información obtenida a través de inspecciones a los diferentes locales de las empresas analizadas. De esta manera, es evidente que Corporación Favorita C.A., por su gran tamaño y capacidad es la empresa que más productos tiene con marcas blancas.

Así mismo, Ortega, Farfán y Pozo (2013) realizaron una comparación de precios entre productos con marca blanca y productos con marca tradicional para evidenciar lo fundamentado. Los resultados se pueden observar en la tabla 9.

Tabla 9.
Comparación de Precios de Productos Marcas Blancas Con Productos Marca Tradicional

Principales productos	Marca Mi Comisariato	Marca Tradicional
Yogurth	\$ 1,89	\$ 2,43
Mantequilla Margarina	\$ 1,53	\$ 1,83
Agua (2,5 GL)	\$ 1,67	\$ 2,06
Mortadela (200 G)	\$ 1,10	\$ 1,16
Pollo entero	\$ 2,65	\$ 2,88
Huevos medianos x 12	\$ 1,78	\$ 1,89
Arroz (2 KG)	\$ 2,19	\$ 2,49
Lechuga	\$ 0,71	\$ 0,83
Lentejas (500 GR)	\$ 0,83	\$ 1,22
Papel Higienico x 4	\$ 1,08	\$ 1,99
Detergente (1 KG)	\$ 2,18	\$ 2,93
Cloro (1 LT)	\$ 1,27	\$ 1,79
Lava platos (45 GR)	\$ 0,90	\$ 1,20
Javón antibacterial x 6	\$ 1,25	\$ 2,22
Limpiador desinfectante	\$ 2,69	\$ 1,76
Alimentos para perro (2 KG)	\$ 3,47	\$ 4,19

Elaboración: Ortega, Fernando, Farfán, Fernanda y Pozo, Daniel (2013) *Organización industrial y competencia estratégica del sector retail en Ecuador*.

Como se puede observar, el ahorro que existe al comprar marcas blancas si es significativo, pues representa un ahorro promedio del 22%.

6. Compromisos estratégicos

Finalmente, la sexta estrategia para formar barreras de primer orden son los compromisos estratégicos, los autores mencionados establecen que la proliferación de formatos de tiendas es una estrategia que permite acaparar la mayor cantidad de mercado (Ortega, Farfán y Pozo, 2014).

En la tabla 10 se puede observar los diferentes formatos de locales de las empresas de supermercados en el Ecuador.

Tabla 10
Formatos de locales de las empresas de supermercados en el Ecuador

Supermercados	Formatos de Tiendas	Tipo de Ciudades	No. De Tiendas
La Favorita	Supermaxi	Grandes	Cuenta con más de 90 tiendas a nivel nacional
	Megamaxi		
	Super Akí		
	Gran Akí		
	Akí	Pequeñas	
El Rosado	Hipermercado	Grandes	Cuenta con más de 36 tiendas a nivel nacional
	Mi comisariato		
	Mini Plus	Pequeñas	
TIA	Tiendas TIA	Se encuentran en grandes como en pequeñas ciudades	Cuenta con más de 157 tiendas a nivel nacional

Fuente: Página web de los supermercados mencionados.

Elaboración: Ortega, Fernando, Farfán, Fernanda y Pozo, Daniel (2013) *Organización industrial y competencia estratégica del sector retail en Ecuador*.

Como se observa en la tabla 10, las empresas del sector retail colocan los diferentes formatos de locales de acuerdo a las características de las ciudades. Como se mencionó anteriormente, la presencia de hipermercados es un reflejo de una estrategia de integración corporativa bajo la modalidad de conglomerado que, según Faruk Ülgen (2014b:18), es “la combinación de dos o más firmas que están involucradas en diferentes áreas de productos”. De esta manera, las empresas localizan hipermercados o megamercados en ciudades grandes que tienen mayores niveles de demanda, pues su infraestructura, dinámica y logística les permite manejar un flujo más grande de personas y mercadería.

En lo que respecta al compromiso estratégico como tal, se debe decir que existen tres elementos que se deben analizar. En primer lugar, se debe destacar la cantidad de locales que tiene Tiendas Industriales Asociadas (TÍA) y su tendencia a localizarse en ciudades pequeñas con un nivel socio-económico medio a bajo. En segundo lugar que, Corporación El Rosado ubica la mayoría de sus locales en la región Costa del país. Y, en tercer lugar que, se puede notar que Corporación Favorita C.A. ubica casi todos sus locales en la región Sierra del país.

De esta manera, es evidente que existe un compromiso estratégico entre las tres empresas analizadas. Esta estrategia facilita mucho el desempeño eficiente de cada empresa pues reduce los niveles de competencia y consolida aún más el poder de mercado y la dinámica de concentración del sector retail del Ecuador.

Barreras de segundo orden

Faruk Ülgen (2014b:85) define a las barreras de segundo orden como “todas aquellas regulaciones y restricciones institucionales que dificultan la entrada de firmas a una industria específica”.

De manera general, las leyes del Ecuador no establecen alguna restricción directa para la entrada de nuevas empresas a la industria retail. Sin embargo, se ha visto que la Superintendencia de Control de Poder de Mercado ha tenido una participación activa en el control del sector retail.

Mediante la Ley de orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, se ha buscado mitigar el abuso de las empresas de supermercados sobre el consumidor y sobre el proveedor. Ortega, Fernando, Farfán, Fernanda y Pozo, Daniel (2013) mencionan el artículo 9 numeral 16 de la ley, la cual indica que se considera abuso de poder de mercado a los descuentos realizados a través de la venta de tarjetas de afiliación, para indicar un ejemplo de las nuevas modalidades de regulación que han recaído sobre el sector retail del Ecuador.

Si bien dichas normativas han permitido reducir el abuso por parte de las empresas de supermercados, de cierta manera también establecen mecanismos más complicados para el ingreso a la industria.

Diferenciación de precios

Vela, Lindon, docente del curso de economía de la producción de la Escuela Profesional de Economía de la Universidad Nacional “Pedro Ruíz Gallo”, establece en su documento titulado “Discriminación de precios” y publicado en 2012, una base teórica muy completa sobre las estrategia de diferenciación de precios.

(Parkin, 2010, citado en, Vela 2012:8) para definir a la discriminación o diferenciación de precios “como una práctica bastante generalizada que consiste en vender un mismo bien o servicio a diferentes precios”. En sí, las empresas utilizan esta estrategia en función de la demanda, de los tipos de consumidores y de la ubicación geográfica en la que se vende el producto.

Así mismo, (Fernandez Baca, 2006, citado en, Vela 2012:11) para mencionar que existen tres condiciones para que una empresa pueda aplicar la estrategia de diferenciación de precios:

- Las empresas son capaces de aplicar la estrategia únicamente si tienen la posibilidad de lograr que los consumidores pague por encima del costo marginal.
- La empresa debe ser capaz de eliminar la incertidumbre que existe en lo que respecta a la disposición de pago de los consumidores.
- La empresa debe evitar o limitar al máximo la reventa de los productos.

En lo que respecta al sector retail del Ecuador, se puede ver que se cumplen las tres condiciones, pues es una industria que tiene una clara dinámica de concentración, ha basado su comportamiento en compromisos estratégicos que han sido resultado de un buen entendimiento de la disposición de pago de los consumidores y ha logrado reducir la competencia a niveles en los que la reventa de sus productos no resulta un inconveniente directo.

Ortega, Farfán y Pozo (2013) indican que en el sector retail del Ecuador se pueden presenciar 5 discriminaciones comunes:

- Discriminación de segundo grado, Vela Lindon (2012: 26) cita a Miller y Meiners (1990), para indicar que “la discriminación de precios de segundo grado se da cuando existen muchos compradores dentro de cada mercado y existen, al mismo tiempo, diferencias entre los compradores en cuanto al número de unidades del bien que ellos compran”. Esta estrategia es bastante común y suele manifestarse en agrupaciones de productos, por ejemplo al tener la posibilidad de comprar un cartón de 12 leches o comprar leche por unidades.
- Otra estrategia que Ortega, Farfán y Pozo (2013) mencionan es la tarifa por dos tramos que, según indican, consiste en cobrar un precio fijo por un producto y, adicionalmente, cobrar un precio unitario por sus accesorios.
- Discriminación de tercer grado, Vela, Lindon (2102:42) cita a Fernando Vaca (2006) para explicar que esta estrategia “tiene lugar cuando la firma puede obtener información sobre la disposición a pagar de los consumidores a través de señales externas como edad, ocupación, género, ubicación geográfica, entre otras”. Esta estrategia responde a la modalidad de establecer diferentes formatos de tiendas según la ubicación geográfica de un mercado en específico.
- Finalmente, los Ortega, Farfán y Pozo (2013) exponen la estrategia de ventas atadas, la cual consiste en vender un determinado producto en conjunto con sus accesorios. Esta estrategia se establece en base a la percepción del consumidor de que está obteniendo más productos por menos precio.

Mencionadas estrategias, actualmente, están reguladas por la Ley de Poder de Mercado, en su artículo 9 del Abuso de Poder de Mercado (Borja y Reyes, 2014).

Proveedores y contratos

El claro poder de mercado de las empresas estudiadas ha tenido implicaciones directas en las negociaciones y contratos con proveedores. “El impacto de la concentración en el sector supermercados del Ecuador, favorece al poder de compra de los supermercados sobre las empresas proveedoras” (Borja y Reyes, 2015:15). Mejor la condición de proveedores ha sido una de los principales objetivos de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

El proveedor es considerado un aliado estratégico de los supermercados, cuya función es trabajar en coordinación para mantener las perchas llenas en todo momento (Ortega, Farfán y Pozo, 2014). Sin embargo, El sector retail ha gozado durante muchos años de un fuerte poder de negociación como consecuencia de una falta de control por parte de los organismos de control.

Las barreras de segundo orden, o restricciones legales e institucionales han sido bastante débiles en los años pasados. Debido a esto, el sector retail ha enfocado su estrategia corporativa en obtener el mayor beneficio de sus proveedores. Conocer específicamente los términos de abuso por parte del sector supermercados del Ecuador es parte de un estudio confidencial realizado por parte de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

A pesar de eso, Borja y Reyes (2015) establecen que después de haber realizado el estudio la relación entre supermercados y proveedores deben cumplir una serie de aspectos especificados en el Manual de Buenas Prácticas Comerciales, entre los cuales se destaca:

- Formalidad de contratos.
- Plazos de pagos a proveedores.
- Notas de devolución, descuentos o débitos.
- Acceso a las perchas de los actores de la Economía Popular y Solidaria y las MIPYMES.
- Participación de un 11% en las compras totales de los supermercados por parte de pequeños empresarios.
- El no cobro por arriendos por exhibición en góndolas o perchas.

Si bien el Manual de Buenas Prácticas Comerciales limita considerablemente el poder de negociación y posibilidad de abuso por parte de los supermercados en Ecuador, las dinámicas de concentración aún son muy marcadas y plantean gran poder de mercado de las empresas analizadas. Así mismo, como se mencionó anteriormente, las nuevas restricciones legales e institucionales se levantan como nuevas barreras de segundo orden que consolidan aún más la posición de mercado del sector retail del Ecuador.

Restricciones verticales

“Las restricciones verticales son establecidas por una empresa a otras que se encuentran en un nivel diferente del proceso productivo” (Cabral, 2000, citado en Ortega et al, 2013: 58). En el caso del sector estudiado, se conoce que las restricciones verticales se generan entre la empresa retail y el proveedor. De manera general, se da porque los supermercados ligan la compra de producto a una serie de condiciones adicionales ajenas al negocio como tal (Ortega, Farfán y Pozo, 2013).

Las restricciones verticales son estrategias que se aplican a través de la construcción de contratos con proveedores que, como se mencionó anteriormente, son consecuencia del alto poder de mercado de las empresas retail del Ecuador. “Uno de los principales efectos de las restricciones verticales y/o los abusos de posición dominante impuestas a los proveedores, es la reducción de la competencia entre marcas, y por ende una reducción de la variedad de productos” (Amézquita y Patiño, 2011, citado en Ortega et al, 2013: 58).

Ortega et al (2013) sugiere que las restricciones verticales se manifiestan a través de: Acuerdos de exclusividad, ventas atadas, mantención de precios de reventa y exclusividad territorial. Así mismo, otra importante restricción vertical, es la exigencia y control de determinados niveles de calidad. De esta manera, los supermercados han sabido destacar su marca al diferenciarse al ofrecer al consumidor productos de buena calidad (Ortega et al, 2013).

Análisis de integración vertical basado en la teoría de los costos de transacción

Faruk Ülgen (2014a) menciona que la teoría de costos de transacción considera a la firma y al mercado como métodos alternativos para coordinar la asignación de recursos. Además, debido a que el mecanismo de precios puede generar costos muy altos, los agentes económicos pueden escoger, inventar o imaginar otras formas para coordinar las actividades económicas.

En 1937 Coase estableció las fundaciones conceptuales de la teoría de costos de transacción. De esta manera, según lo sugiere Ülgen (2014a), la teoría de Coase dice que los costos de uso de los mecanismos de precios se pueden reducir o eliminar si el agente económico internaliza actividades que antes constaban como externas a la firma. Así mismo, indica que el estudio de Williamson desarrolla la visión de Coase al integrar las cuestiones de racionalidad y oportunismo.

“Williamson establece que los costos de transacción depende de dos cosas: los comportamientos individuales y la naturaleza de las transacciones” (Ülgen, 2014a:35). En lo que respecta al comportamiento de los individuos sugiere que se deben mencionar dos puntos que crean costos de transacción:

- La racionalidad limitada: es un tipo débil de racionalidad en la cual se asume que los individuos intentar tomar decisiones racionales, pero su capacidad de hacerlo se encuentra restringida por límites en sus habilidades para recibir, guardar y procesar información (Ülgen, 2014a). Por ende, se dice que el agente económico únicamente satisface su utilidad, mas no la maximiza.
- El oportunismo: según lo indica Ülgen (2014a), es un tipo de comportamiento basado en el interés propio que, según algunos pensadores, es tomado por los agentes económicos de manera estratégica para promover su interés propio a costa del interés de otras personas. El oportunismo aumento considerablemente el riesgo de las transacciones, por lo que las partes negociadoras prefieren establecer relaciones por medio de contratos para poder definir, ex ante, los resultados (Ortega et al, 2013).

Por otro lado, para el tema de la naturaleza de las transacciones plantea dos dimensiones relevantes que teóricamente afectan a los costos de transacción:

- Especificidad de activos: según Ülgen (2014a), se refiere al grado en el cual los recursos utilizados en una transacción tienen un valor más alto en una actividad específica para un determinado individuo que para cualquier otro.
- Incertidumbre: Ülgen (2014a) sugiere que cuando existen varias alternativas conocidas o cuando se sabe que existen muchas posibilidades inimaginables, la habilidad de tomar decisiones de los individuos se ve limitada. En los mercados, la incertidumbre aparece como un disturbio inesperado que afecta la transacción aumentando sus costos (Ortega, Farfán y Pozo, 2013).

Adicionalmente, (Williamson, 1985, citado en Ortega, Farfán y Pozo, 2013:55) recomienda que aquellas empresas estructuralmente grandes, deben integrar las actividades para mejorar

los mecanismos de coordinación, mejorar la eficiencia en procesos y reducir los costos. Como se mencionó anteriormente, en el mercado retail del Ecuador, se ha aplicado el enfoque de costos de transacción para determinar el uso de estrategias de integración. De esta manera, por ejemplo, en lo que respecta a la producción, distribución y venta de carnes blancas y rojas de Corporación Favorita S.A. se puede presenciar mejores mecanismo de control y una sustancial reducción de costos.

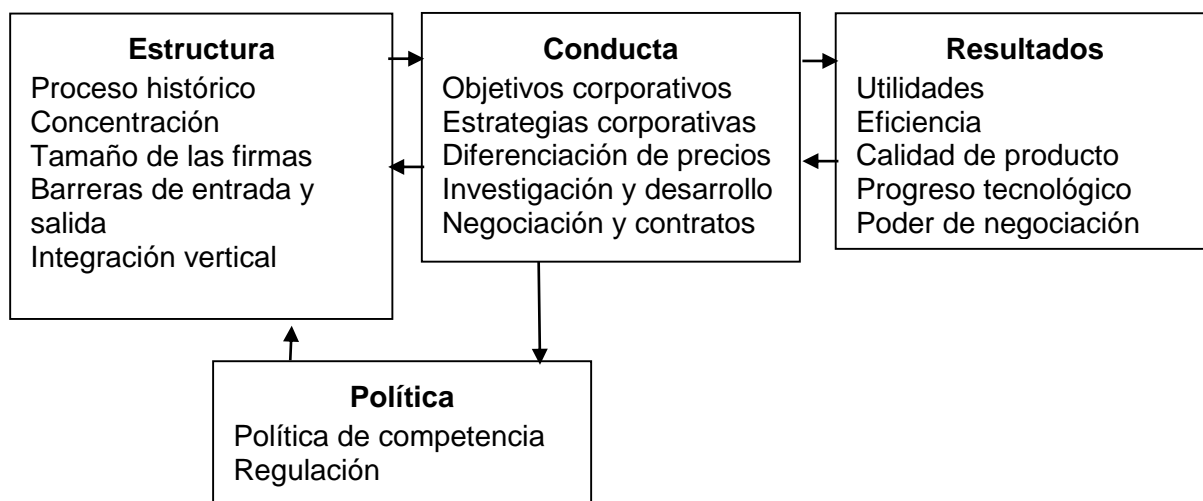
Análisis de las estrategias del sector retail por medio del enfoque estructura-conducta-resultado

El objetivo del enfoque estructura-conducta-resultado (SCP por sus siglas en inglés) es presentar y estudiar la organización de las firmas en el mercado. De esta manera, el enfoque busca entender la naturaleza de la competencia en el mercado a través del análisis para poder identificar, clasificar y comparar el fenómeno competitivo (Ülgen, 2014ba).

Así mismo, Ülgen (2014a) sugiere que para abordar el enfoque se deben comprender cuatro puntos. En primer lugar, menciona que para ciertas condiciones básicas, la estructura de mercado debería determinar el comportamiento del agente y el resultado de mercado. En segundo lugar, establece que la estructura de mercado está definida por el número de competidores, la distribución del mercado entre los competidores, barreras de entrada y de salida, interdependencia entre diferentes etapas del proceso productivo, calidad de la información, etc. El tercer punto que señala es la conducta, entendida como el comportamiento de mercado de las firmas y, finalmente, indica entender el resultado como la consecuencia de las diferentes estrategias corporativas.

En el gráfico 24 se puede observar de manera gráfica esta relación.

Gráfico 24
Matriz producto mercado de Ansoff



Fuente: Industrial economics 1, Faruk Ülgen (2014a)

Elaboración: Gijar Rivadeneira

De esta manera, el enfoque SCP nos permite entender que las estrategias corporativas son el eje de las dinámicas de concentración en el sector retail del Ecuador. Según Ortega, Farfán y Pozo (2013) la rentabilidad de las empresas se explica, no por una conducta colusiva o anticompetitiva, sino por la conducta estratégica de las firmas dada una estructura de mercado específica.

Las empresas analizadas del sector retail del Ecuador han basado su comportamiento en una serie de estrategias corporativas que les ha permitido tener altos grados de inversión, gran poder de mercado y alta capacidad de negociación. En consecuencia, las dinámicas de concentración del sector retail responden a un comportamiento estratégico que ha logrado consolidar la posición de las cadenas de supermercados en un mercado que, seguramente, les permitirá mantener el liderazgo durante varios años.

Conclusiones

Una vez que se ha logrado describir y analizar las estrategias de comercialización que efectivamente se aplican en el sector retail del Ecuador, se puede continuar con la explicación de los resultados obtenidos a partir de los objetivos de investigación.

A partir de haber realizado una síntesis de documentos históricos se pudo resaltar que el sistema de producción del Ecuador se ha caracterizado, históricamente, por su dependencia a un patrón de producción primario exportador. En sí, éste ha sido un pilar fundamental para los procesos de acumulación de la riqueza, en las dinámicas de inserción, en un sistema capitalista, de grupos económicos ligados a las actividades comerciales y financieras. De esta manera, se logró concluir que el proceso histórico nacional es un eje fundamental de las dinámicas de concentración en el sector retail del Ecuador.

Históricamente el sector retail ha demostrado tener una sorprendente capacidad de crecimiento, al analizar los rubros de ingresos de las empresas de supermercados, se puede notar que el crecimiento económico del país acompaña incremento de ingresos y ventas del sector analizado durante el período de estudio. Debido a esto, es fundamental mencionar que las estrategias de política pública ha tenido una gran influencia en el desempeño de las empresas del sector retail.

El análisis de grupos económicos es de suma importancia debido a que su relación con la economía nacional demuestra claros indicios de poder económico. La presente investigación permitió determinar, por medio de una amplia revisión literaria y uso de estadística descriptiva, que el sector retail del Ecuador se caracteriza principalmente por la actividad de sólo tres empresas de supermercados. Así mismo, se utilizaron índices de concentración para identificar que el sector retail del Ecuador presenta altos grados de concentración alrededor de sus tres empresas más grandes.

De manera específica, la participación acumulada de las 4 empresas más grandes alcanza, en promedio, un índice de 94% entre el año 2008 y 2014. De la misma manera, el uso de índices nos permitió entender que las empresas más fuertes del sector tienen un 98,2% de probabilidad de dominar el mercado. A pesar de esto, es importante entender que no se puede hablar de una dominancia total en el mercado retail, pues el índice de entropía indica un mercado moderadamente desigual debido a que existen tres empresas muy grandes y no una única empresa que controle el mercado en su totalidad.

Las estrategias corporativas en el sector de la comercialización tienen una base teórica muy fuerte, pues la gerencia estratégica ha tomado gran importancia en las empresas a través de los años debido a sus resultados y capacidad para alcanzar objetivos. Las empresas del sector retail utilizan, principalmente, su capacidad para generar barreras de entrada como su estrategia de mercado más significativa. De esta manera, aprovechan su nivel de tecnología, sus sorprendentes niveles de inversión en infraestructura, su dominio en los canales de distribución, sus mecanismos de integración vertical, la creación de marcas blancas y sus compromisos estratégicos entre competidores, para dificultar al máximo el ingreso al mercado de entrantes potenciales.

Un factor importante que se pudo encontrar es que, si bien el sector público ha determinado que es pertinente regular el funcionamiento del sector retail, esto consolida aún más la falta de competencia en el sector al crear una barrera de entrada de segundo orden. A pesar de esto, la regulación en el sector retail ha tenido consecuencias positivas que seguramente permitirán un mejor control sobre las actividades de negociación y comercialización. Un resultado que se debe resaltar de ese esfuerzo, es la creación del Manual de Buenas Prácticas Comerciales, el cual ha establecido una serie de condiciones que benefician tanto a proveedores como consumidores.

Además del uso de barreras de entrada, las empresas del sector retail utilizan la diferenciación de precios, sus relaciones con proveedores y las restricciones verticales, como herramientas estratégicas para consolidar y mantener su poder de mercado. Todas estas estrategias presentes en el sector retail del Ecuador se analizaron bajo el enfoque de estructura-conducta-resultado. En donde, la estructura abarca el proceso histórico, el tamaño de las firmas, los niveles de concentración y las barreras de entrada, y la conducta los objetivos y estrategias corporativas. Por consiguiente, se definió que las empresas de supermercados aplican una serie de comportamientos estratégicos como respuesta a una situación estructural dada, para alcanzar objetivos y resultados establecidos.

El análisis de esta disertación permitió entender que las estrategias corporativas son un eje de los procesos de concentración en el sector retail del Ecuador. Por lo tanto, para explicar la incidencia de las estrategias de comercialización del sector retail en el proceso de concentración económica, se debe mencionar que el proceso histórico que ha atravesado el país ha determinado una singular estructura de mercado, la cual definió de manera clara los patrones de comportamiento de los sectores económicos. A partir de eso, la conducta corporativa influyó la estructura de mercado creando varios Grupos Económicos y niveles de concentración económica que han generado, a través de los años, excelentes resultados de utilidad y eficiencia. Así mismo, esta conducta corporativa ha influenciado en las acciones de la política pública, iniciando esfuerzos de regulación para generar una estructura de mercado más conveniente para proveedores y consumidores.

Recomendaciones

Al realizar la presente investigación se ha determinado que el contexto histórico tiene gran importancia para entender los fenómenos económicos del país. Debido a esto se recomienda construir un análisis histórico más amplio que permita reconocer de manera más clara la formación de Grupos Económicos en el Ecuador.

El análisis de la presente investigación se realizó con las empresas que trabajan bajo el Código Industrial Internacional de Actividades Económicas (CIIU) G4711.00, el cual establece la venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etc. Por lo tanto se recomienda realizar un análisis más extenso con el Código Industrial Internacional de Actividades Económicas (CIIU) G47, de tal manera que se analice toda empresa de comercio al por menor excepto el de vehículos, automotores y motocicletas.

Se recomienda a futuros investigadores realizar un análisis de la situación económica y financiera del sector retail del Ecuador, de tal manera que se puede entender la estructura y componentes más importantes de las empresas, utilizando indicadores a nivel de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Así mismo, se recomienda incluir en el análisis específico a la empresa Mega Santa María.

Para poder generar una política de regulación más eficiente, se recomienda a los organismos de control, como la Superintendencia de Control y Poder de Mercado, realizar un análisis de las estrategias de comercialización para cada una de las empresas más fuertes del sector. De esta manera, el ente regulador tendrá la capacidad de entender a la perfección el comportamiento corporativo que debe controlar.

Con el fin de determinar las dinámicas del comportamiento corporativo a nivel nacional, se recomienda al SRI y al INEC realizar un análisis similar al de esta disertación con otros sectores claramente concentrados como, por ejemplo, en el sector de manufactura, sector asegurador, sector bancario, sector agropecuario, sector exportador, etc.

Finalmente, se recomienda a las empresas nacionales tomar en cuenta la importancia de la gerencia estratégica en cualquier actividad para mejorar sustancialmente el desempeño corporativo. Por lo tanto, se recomienda la aplicación de estrategias corporativas, construidas sobre bases académicas fuertes, para poder obtener resultados exitosos expresados en mayores niveles de utilidades, eficiencia y rentabilidad.

Referencias Bibliográficas

- Banco Mundial (s.f.) *Coeficiente de Gini*. Recuperado de:
<http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/coeficiente-gini.pdf>
- Banco Mundial (s.f.) *Curva de Lorenz*. Recuperado de:
<http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/coeficiente-gini.pdf>
- Borja, Jaime y Reyes, John (2014) El sector supermercados en Ecuador. Ecuador: Superintendencia de Control y Poder del Mercado. <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf> [Consulta: 28/08/15]
- Bustos, María Luisa (1993). Las teorías de localización industrial: una breve aproximación. En: Universidad de Salamanca-Estudios Regionales N°35 (51-76)
- Cañas, Rubén, Concepción, Alicia, Sotomayor, Antonio y Paz y Miño, Juan (2014) *El proceso de internacionalización de los grupos económicos del Ecuador: Una perspectiva histórico-económica*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- CEUR, Centro de Estudios Urbanos y Regionales. (2012): LA CIUDAD Antecedentes y Nuevas Perspectivas. Rev.: 21/09/2014. En:
<http://www.uibk.ac.at/geographie/personal/borsdorf/pdfs/la-ciudad--antecedentes-y-nuevas-perspectivas-.pdf>
- Corporación El Rosado S.A. (2013) Quienes somos. Recuperado de:
<https://www.elrosado.com/sitio/QuienesSomos.jsp>
- Corporación La Favorita C.A. (2012) Historia Corporación Favorita C.A. Recuperado de:
<http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia;jsessionid=19E9D982A7D3E49EBA2436B4FB1DCF2F>
- Correa, Karen, Melissa, Cortez, Ivonne, Auad, Jorge, Cavagnaro, Darwin, Borja, Gabriela, Román, Eva, Valencia, Laura, Egas, y Pablo, Vintimilla (2013) 500 Mayores Empresas del Ecuador, *Vistazo*, 1106, (139-310)
- Cuesta, Gustavo (2011) *Concentración económica, grupos de poder y efectos en Ecuador: Análisis del sector agropecuario 2002-2010* (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE (Núm. 2200/2905)
- Denis, Henri (1970) *Historia del pensamiento económico*. Barcelona: Editorial Ariel
- Equipo Investigación Ekos Y Unidad de Análisis Económico de Corporación Ekos (2013) Top 1000 Ranking Empresarial Ecuador 2013, *Ekosnegocios*, 232, (46-154)

- Fierro, Luis (1991). *Los grupos financieros en el Ecuador*. (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE.
- Flores, Rubén (2011). Redistribución en el Ecuador ¿una deuda pendiente?, *Corriente Alterna*, 2, (34-37)
- Foladori, Guillermo y Melazzi, Gustavo (1991). *Economía de la sociedad capitalista*. Montevideo: Banda Oriental.
- Haggett, Peter (1994). *Geografía: Una Síntesis Moderna*. Barcelona. Ediciones OMEGA, S.A.
- Hertzler, Eric (2014) *Management principles – Strategic management* (2). Great Britain: Pearson. Universidad Pierre Mendes, Francia.
- Hidalgo, Diana (2010) *Concentración del poder económico en el sector manufacturero - Ecuador, período 2002-2008* (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2014) *Sistemas Integrado de Consultas de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN)*. Recuperado de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=G4711.02&ciiu=12
- Jácome, Valeria (2010) *Concentración del poder económico en el sector bancario - Ecuador, período 2002-2008* (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE.
- Lagos, Ricardo (1962) *La concentración del poder económico. Su teoría. Realidad Chilena*. Santiago de Chile
- Obando, Carolina (2015) *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado* (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE.
- Ortega, Fernando, Farfán, Fernanda y Pozo, Daniel (2013) *Organización industrial y competencia estratégica del sector retail en Ecuador*. (Trabajo de graduación). Recuperado del repositorio digital de la ESPOL
- Porter (1980) *Competitive Strategy: Techiques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press
- Paz y Miño, Juan (2014) *Contexto histórico del desarrollo empresarial en el Ecuador*. Aporte íntegro la investigación “*El proceso de internacionalización de los grupos económicos del Ecuador: Una perspectiva histórico-económica*”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador

- Prieto, Belén (2010) *Concentración del poder económico en el sector bancario - Ecuador, período 2002-2008* (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2012) *Management*. Onceava edición. Pearson Education Limited
- Robert, Frank (2005) *Microeconomía y conducta*. McGraw-Hill
- Salem, Mauricio (2013) *Una aproximación al cálculo del Bienestar de la Población Ecuatoriana en el Período de Pos Dolarización* (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE (Núm. 2200/5669)
- SENPLADES (2012) Transformación de la Matriz Productiva, *Folleto Informativo*, 1, (1-26).
- Shughart, William F. II. (1990) *Antitrust Policy and Interest-Group Politics*. New York: Quorum Books
- Tiendas Industriales Asociadas TÍA S.A. (2013) Prospecto de oferta pública primaria. Quinta emisión de obligaciones. Ecuador: Bolsa de valores de Quito. http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/prospectos/obligaciones/131101172734-a5ccc799b5f6a07f6e080aacbb457c88_tia.pdf [Consulta: 15/12/15]
- Tulcanaza, Belén (2010) *Concentración del poder económico en el sector bancario - Ecuador, período 2002-2008* (Disertación de Economía). Recuperado del Repositorio digital de la PUCE.
- Ülgen, Faruk. (2014a). *Industrial economics 1*. Great Britain: Pearson. Universidad Pierre Mendes, Francia
- Ülgen, Faruk. (2014b). *Industrial economics 2*. Great Britain: Pearson. Universida Pierre Mendes, Francia
- Vanel, Gregory (2014) *Trade and investment*. Great Britain: Pearson. Universidad Pierre Mendes, Francia
- Vela, Lindon (2012) *Discriminación de precios*. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. Universidad Nacional "Pedro Ruíz Gallo"

Anexos

Anexo A

Grupos económicos de ecuador, año 2014

Ranking (1) Tamaño 2014	NOMBRE DEL GRUPO ECONÓMICO
1	BANCO PICHINCHA (DINERS CLUB, BANCO RUMIÑAHUI, BANCO DE LOJA, INTERDIN, CREDI FE)
2	OCP ECUADOR (ANDES PETROLEUM, CONSORCIO B-16, OVERSEAS PETROLEUM AND INVESTMENT CORPORATION, REPSOL , SINOPEC SERVICE)
3	CORPORACIÓN FAVORITA (SUPERMAXI, MEGAMAXI, JUGUETÓN, AKÍ, SUPERSALDOS, KYWI, SUKASA, TVENTAS)
4	ALMACENES JUAN ELJURI (NEOHYUNDAI, AYMESA, AEKIA, QUITO MOTORS, METROCAR)
5	CLARO (AMOVECUADOR, ECUADORTELECOM, TECNOMILLENSA)
6	HOLDINGDINE S.A. CORPORACIÓN INDUSTRIAL Y COMERCIAL (A.N.D.E.C., DINE, HOTEL MARRIOTT, FABRILFAME)
7	BANCO DE GUAYAQUIL (CORPORACIÓN MULTIBG, PROMOQUIL)
8	PRODUBANCO (BANCO PROMERICA, SERVIPAGOS)
9	GENERAL MOTORS (OMNIBUS BB, ELASTO, GMICA ECUADOR)
10	CORPORACIÓN EL ROSADO (MI COMISARIATO, MI JUGUETERÍA, FERRISARIATO, CHILIS, SUPERCINES, RADIO DISNEY)
11	DINADEC (CERVECERÍA NACIONAL)
12	HOLCIM (CONSTRUMERCADO, GENERADORA ROCAFUERTE)
13	INDUSTRIA PRONACA (INAEXPO, MARDEX, PRODUASTRO, INCA)
14	EXPORTADORA BANANERA NOBOA (ELCAFÉ, TRUISFRUIT, INDUSTRIAL MOLINERA, BANACON, INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA, INDUSTRIAL MOLINERA)
15	CONSTRUCTORA HIDALGO E HIDALGO (CONSORCIO VIAL MANABÍ, CONORTE, CONSORCIO AVQ, PROPIEDADES AGROINDUSTRIALES SURCO)
16	HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES (PANAVIAL, CONSTRUCTORA HERDOIZA GUERRERO, CONSORCIO HERDOIZA CRESPO)
17	ARCA ECUADOR (EMPRORO, CONGASEOSAS, INDEGA, EMPROSUR, EMPROCEN)
18	LA FABRIL (EXA, ENERGYPALMA,GONDI)
19	REYBANPAC (FERTISA, AEROVIC, CARTONERA ANDINA)
20	N.I.R.S.A. (FORTIDEX, REALVEG, CALADEMAR, COMPAÑÍA AGRÍCOLA GANADERA)
21	NESTLÉ (ECUAJUGOS SA, INDUSTRIAL SURINDU)
22	FARMACIAS FYBECA (SANASANA, FARVICTORIA, PROVEFARMA, INMOFYBE)
23	SOCIEDAD AGRÍCOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS (PAPELERA NACIONAL, INVERSANCARLOS, SODERAL, INTERCIA, PREDIMASA)
24	COMANDATO (EMPAGRAM, SKYVEST, AGRÍCOLA BATAN, TELBEC)
25	INDUSTRIAS ALES (NOVOPAN, ÁLVAREZ BARBA, HOLDINGPESA, ALESPALMA)
26	IMPORTADORA TOMBAMBA (ECUANECOPA, VAZCORP, VAZ SEGUROS, MAXXIS DEL ECUADOR)
27	INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI (DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR, PLÁSTICOS ECUATORIANOS, HELADOSA)
28	GRUPO FUTURO (SEGUROS EQUINOCCIAL, TECNISEGUROS, SALUDSA, EQUIVIDA, METROPOLITAN TOURING)
29	INDUSTRIA ADELCA (KUBIEC, CONDUIT, DURALLANTA, FRANCELANA)
30	CONSORCIO NOBIS (COMPAÑÍA AZUCARERA VALDEZ, MOBILSOL, UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES, GULKANA, ECOELECTRIC)
31	BANCO DE MACHALA (EXPORTADORA MACHALA, ICCSA, INVERSIONES AGRÍCOLAS TARES, CONSTRULUZ, INCOAGRO)
32	GERARDO ORTÍZ E HIJOS (ADHEPLAST,LAMITEX, COMERCIAL CARLOS ROLDAN, INSOMET, MOTSUR)

33	ECUAQUÍMICA (CONAUTO, SWISSOIL, FARMAGRO, QUICORNAC)
34	HOLDING GRUPO DIFARE (DIFARE, DIBIENS, DYVENPRO, WILENY, ARTISFARMA)
35	CORPORACIÓN MARESA HOLDING (MARESA, MAZMOTORS, COMERCIAL ORGU, AVIS RENT A CAR)
36	ITABSA INDUSTRIAS DEL TABACO ALIMENTOS Y BEBIDAS (PROESA, TANASA, FÁBRICA DE CIGARRILLOS EL PROGRESO)
37	FADESA (LA LLAVE, ECUAVEGETAL, VECONSA, TROPICALIMENTOS, ECUAIMCO, LATIENVASES)
38	CONSENSOCORP (MARCIMEX, INDUGLOB, SERVIANDINA)
39	QUICENTRO SHOPPING (DELLAIR SERVICES, SAN LUIS SHOPPING, SAN MARINO SHOPPING, GRANADOS PLAZA, QUICENTRO SHOPPING SUR, DK MANAGEMENT)
40	MARATHON SPORTS (EQUINOX, MEDEPORT, ALLEGRO ECUADOR, INVESTA, FIBRAN, MILDEPORTES)
41	IIASA IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA (TALLERES, MACASA, MODERMAR, LUBRIVAL, MEGATROPIC, SERTA, LUBRIANSA)
42	EXPALSA (GISIS, ECUACULTIVOS, EXPORMEKSA, PLUMONT, CONSAVE)
43	LAN (LAN AIRLINES, LAN CARGO, LAN PERÚ, ANDES AIRPORT SERVICES)
44	SURPAPEL (IN CAR PALM, PRODUCTORA CARTONERA, AMERIWORK, INNOVATIVE MANAGEMENT S.A. IN.VA.MA.)
45	DANEC (PALMERAS DEL ECUADOR, PALMERAS DE LOS ANDES, MURRIN CORPORATION)
46	KFC (GUS, AMERICAN DELI, TROPIBURGER, EL ESPAÑOL, BASKIN ROBBINS, CINNABON, CAFÉ VALDEZ)
47	UBESA (AGRISA, PROLISA, SIEMBRANUEVA, TRILEX, NAPORTEC, MEGABANANA)
48	CORPORACIÓN CASABACA HOLDING (CASABACA, TOYOTA DEL ECUADOR, TOYOCOSTA)
49	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA (PRODUMAR, TROPACK, MANESIL, BRESSON, TEXTOSA)
50	AUTOMOTORES DE LA SIERRA (PROAUTO, MIRASOL, E. MAULME, CENTRALCAR, AUTOSIERRA)
51	EDIMCA (AGLOMERADOS COTOPAXI, ENDESA, BOTROSA, SETRAFOR)
52	EUROFISH (PESQUERA ATUNES DEL PACÍFICO, TRANSMARINA, IBEROPESCA, TADEL, ELVAYKA, TUNAFLEET)
53	QUIFATEX (VANTTIVE, QSI)
54	GRAIMAN (TUBERÍA GALVANIZADA ECUATORIANA, HIDROSA, INDUBUSINESS, HORMICRETO)
55	ALMACENES LA GANGA (VIAPCOM, MALL EL FORTIN, ASANTECORP, FLORDHARI, PARRAGUESA, MOTOINDUSTRIA)
56	SALICA (GUAYATUNA, ZONA FRANCA DE POSORJA ZOFRAPORT, EMPACADORA DE TUNIDOS TUNAPAC, ECUANAÚTICA)
57	MAVESA (MOTOREC)
58	HOTEL COLÓN (INDUAUTO, LANAFIT, DOSMILCORP, INDUWAGEN, HOTEL BARCELÓ COLÓN MIRAMAR)
59	MEGA SANTAMARÍA (EMPACADORA GRANOS DEL CAMPO, INMOBILIARIA Y REPRESENTACIONES LEO, JAVTRONIC)
60	AGRIPAC (AEROAGRIPAC, MERCAQUÍMICOS, SKIPPER)
61	ESTUDIO JURÍDICO ORTEGA MOREIRA & ORTEGA TRUJILLO (ANGLO AUTOMOTRIZ, BOLÍVAR COMPAÑÍA DE SEGUROS, CAMPOECUADOR)
62	GRUPO TVCABLE (SURATEL, SETEL)
63	SONGA (NATURISA, NORLON JWT, LANGOSTINO, RIONILSA, CAMARONERA AGROMARINA, MINDSHARE DEL ECUADOR)
64	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO (CONCEM, DIGITAL PHOTO EXPRESS, CMSFQ)
65	PICA PLÁSTICOS INDUSTRIALES (PYCCA, HOTEL ORO VERDE, UNICENTRO TURÍSTICO JABUCAM, PRECONSA, OV HOTELERA MACHALA)
66	LETERAGO DEL ECUADOR (ROEMMERS, LABORATORIOS ECUAROWE)
67	CORPORACIÓN CIPAL (FUMIPALMA, ICAPAR, AGRO COMERCIO PALACIOS MARQUEZ PALMAR, PALMAPLAST)
68	TECOPESCA (EMPACADORA BILBO, MANCORSACOM, CROPILETTO, HCGLOBAL)

69	MODERNA ALIMENTOS (MOLINOS CHAMPION, AGRÍCOLA SAN ANDRÉS DEL CHAUPI)
70	CARTOPEL (ALIMENTSA, CONVERSA, CORPORACION LANEC)
71	AYASA (AUTOMOTORES Y ANEXOS, AUTOMOTORES DEL VALLE VALLEMOTORS,MYSTICFLOWERS, INMOBILIARIA DE LAS MAGNOLIAS)
72	PLASTICAUCHO (AMBACAR, AUTOMEKANO, ECUATRAN, AMBANDINE, VENUS, TEIMSA)
73	CONSERVAS ISABEL (TADEL, FISHMAR, SARDIPAC, IROTOP, DIPEC, BODECAL)
74	OCEANBAT (VEPAMIL, OCEANBAT, EXPODELTA, BIOFACTOR, ABATANGELO)
75	OBSA ORO BANANA (AUSURSA, CABANA, LA MARAVILLA, PICKUEL, APACSA, INGAORO)
76	CORPORACIÓN SUPERIOR (GRUPO SUPERIOR, ALSUPERIOR, INSELSEA, ENSUPERIOR, ROSAMONT, SUPERLIQUORS, SERVIDINSA)
77	PETROBELL (CONSORCIO SANTA ELENA, PACIFPETROL, GRANTMINING, SANTA ELENA ECUADOR, ANDIPETROLEOS)
78	ENVASES DEL LITORAL (PLASTLIT,PLASTROL, INVERSIONES GERMANIA, PLASCONTI, IMPREDI)
79	COMERCIAL HIDROBO (HYUNMOTOR, ECUAMOTORS, EQUINORTE, CONSTRUCTORA HIDROBO ESTRADA)
80	AURELIAN ECUADOR (ECOAURELIAN AGRÍCOLA, KINROSS ECUADOR)
81	FARMAENLACE (FARMACIAS ECONÓMICAS, FARMACIAS MEDICITY, MEDISALUD, ZONA TRADE, ORCEVAL)
82	MARBELIZE (PESDEL, ATUNMAR, PESQUERA YELISAVA, PESBEC, TALLERES DEL CARIBE)
83	CORPORACIÓN AZENDE (DACORCLAY, LAUHAT, AGROCACIA, COPREDI, AZENBEF)
84	CORPETROLSA (SERVAMAIN, ELIPOL, DLEN)
85	GRUPO PAPELERO GRUPASA (PAPELESA, IMPOFORM, AGPSA ALMACENES GENERALES DE PAPELES SOCIEDAD ANÓNIMA, PRAMERCI)
86	URIBE Y SCHWARZKOPF (HOTEL LE PARC, MIRACIELO, INMOEXPRESS, ARVALJO, PORTAL DE CAPRI, SERVICIOS LEGALES INTEGRADOS S.L.I.)
87	CARTIMEX (FUROIANI OBRAS Y PROYECTOS, SANTCITY, ROYALBAY, OTRIVIN)
88	SIGMAPLAST (TINFLEX, NOVOVASOS, ENGOMA ADHESIVOS,FIBRABUILDERS)
89	HUMANA (HOSPITAL METROPOLITANO, METRORED, FESALUD)
90	PROMESA (KERISAM, BEROSEL, BIFIANCO, LIESCO)
91	COMPAÑÍA VERDU (CARILLI, NAPA, C.V. HORMIGONES)
92	ECUAVISA (MEDIRED, UNIVISA, GRUPO EDITORIAL VISTAZO, TEVE-UNO)
93	PINTULAC (MOTOR 1, UNNOCYCLES, UNNOPARTS, ZONA DE REMATE)
94	AMBACAR (AUTOMEKANO, AMBANDINE, ARBORIENTE, LEMPRESA)
95	ELECTROCABLES (TUBOS DEL PACÍFICO, DOLTREX, VIVANCO)
96	ECUACORRIENTE (EXPLORCOBRES, PUERTOCOBRE, PROYECTO HIDROELÉCTRICO SANTA CRUZ)
97	MARZAM (MARDCOMSA, B/P NORTH QUEEN,ATRAMAN)
98	TEOTON (ALBOTEOTON, DATEOTON, SOCKEN, ASISKEN)
99	SOCIEDAD MINERA LIGA DE ORO (BURSAL, PESQUERA MARYCIELO, ESTACIÓN DE SERVICIO UNO, SOMINUR, ACUASOL)
100	ICESA (VPCCONSUMOS, EKOGRAR, AGENCIA DE VIAJES MAGNIFICTOURIS)
101	IMBAUTO (PROINCO SOCIEDAD FINANCIERA, WAY TIRE DIVISIÓN, AUTOVENTAS WAY W AMADOR)
102	EL UNIVERSO (CORINT, EXPEDITIA, UNIDIARIO)
103	AUTOLASA AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS (AUTO IMPORTADORA GALARZA, GALAUTO, AUTOREPSA)
104	PLÁSTICOS RIVAL (MINERAWANTZA COMPAÑÍA LIMITADA, REGOLUX, ROOTOURS, PRODUCTOS ROMOTT)
105	TRANSOCEÁNICA (LÍNEA AÉREA CARGUERA DE COLOMBIA, TRANSPOINT, PEAL, NAVECUADOR)
106	CENTROS COMERCIALES DEL ECUADOR (CONDADO SHOPPING, CENTRO COMERCIAL IÑAQUITO, HOTEL DANN CARTON, PISOFIN)
107	CORPORACIÓN QUEZADA (IMVERESA, INIMPORELI,PRIMA ELECTRONICORP, NORIMPORT)

108	ELIPE (GOLDEN VALLEY PLANTA, OPERACIONES GREENTRADE, MINSUPPORT, TECHNODYNAMICS)
109	CONFITECA (CONFITECORP, CONFITEXPORT)
110	MOTRANSA (MOSUMI, ASPANAM, VÍA EXPRESS)
111	ALVARADO ORTIZ (IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ,CORPAL,DEPOHORMIGON)
112	ANDINAMOTORS (AUTOLINE, GASOLQUIT, FERRIBAN, NOEMBASSY)
113	IMPOCOMJAHHER (INMOTERRANOVA, METSUR)
114	CIUDAD RODRIGO (DISVECA, ESTACION DE SERVICIOS CIUDAD RODRIGO, PETROVELCA)
115	GRUPO EL COMERCIO (ECUADORADIO, EDITORES DE DIARIOS LOCALES EDITDILO)
116	COLINEAL (CARPINTERÍA Y TAPICERÍA, COMCANA)
117	AUTOMOTORES CARLOS LARREA T (AMBANDINE, AUTOSCOREA, TOYOTASERVICIOS, TALLERES KIA)
118	ASISERVY (ASY PACIFIC, NAVIWAX, PROVEEDORA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD DE PERSONAS Y DE BIENES GRUPO GEDEON)
119	ASEGURADORA DEL SUR (INMOKOMMERCE, CORPORACIÓN DEL SUR CORPOSUR)
120	PESCADEGFER (FRESCODEGFER, FRIGODEGFER,AGUASPROFUNDAS S.A)
121	MINERA BELORO (CORMIREY,MINESADCO, JORNI)
122	COMERCIALIZADORA IOKARS (IOMOTORS, INAPESA, FERROMACRIOR)
123	TEJIDOS PINTEX (ARRENDAMIENTOS LAS VIOLETAS, SOCIEDAD GERALPIDA, ALCOCHADOS PLUMAPINTEX)
124	EMPRESAS PINTO (MERCURSA, DITEX, COMERCIALIZADORA CAPILUZ)
125	COVIPAL (ESTACIÓN DE SERVICIO GASYARUQUIES,ENCOM)

Fuente: SRI, Conformación de los Grupos Económicos y su Contribución de Impuesto a la Renta, archivo de Excel difundido a través de la página web del SRI.

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Anexo B
Grupos económicos centrados en el comercio

ALMACENES JUAN ELJURI (NEOHYUNDAI, AYMESA, AEKIA, QUITO MOTORS, METROCAR)
CORPORACIÓN FAVORITA (SUPERMAXI, MEGAMAXI, JUGUETÓN, AKÍ, SUPERSALDOS, KYWI, SUKASA, TVENTAS)
CORPORACIÓN EL ROSADO (MI COMISARIATO, MI JUGUETERÍA, FERRISARIATO, CHILIS, SUPERCINES, RADIO DISNEY)
EXPORTADORA BANANERA NOBOA (ELCAFÉ, TRUISFRUIT, INDUSTRIAL MOLINERA, BANACON, INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA, INDUSTRIAL MOLINERA)
REYBANPAC (FERTISA, AEROVIC, CARTONERA ANDINA)
FARMACIAS FYBECA (SANASANA, FARVICTORIA, PROVEFARMA, INMOFYBE)
IMPORTADORA TOMBAMBA (ECUANECOPA, VAZCORP, VAZ SEGUROS, MAXXIS DEL ECUADOR)
COMANDATO (EMPAGRAM, SKYVEST, AGRÍCOLA BATAN, TELBEC)
GERARDO ORTÍZ E HIJOS (ADHEPLAST, LAMITEX, COMERCIAL CARLOS ROLDAN, INSOMET, MOTSUR)
IIASA IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA (TALLERES, MACASA, MODERMAR, LUBRIVAL, MEGATROPIC, SERTA, LUBRIANSA)
HOLDING GRUPO DIFARE (DIFARE, DIBIENS, DYVENPRO, WILENY, ARTISFARMA)
CORPORACIÓN CASABACA HOLDING (CASABACA, TOYOTA DEL ECUADOR, TOYOCOSTA)
AUTOMOTORES DE LA SIERRA (PROAUTO, MIRASOL, E. MAULME, CENTRALCAR, AUTOSIERRA)
UBESA (AGRISA, PROLISA, SIEMBRANUEVA, TRILEX, NAPORTEC, MEGABANANA)
MAVESA (MOTOREC)
QUIFATEX (VANTTIVE, QSI)
ALMACENES LA GANGA (VIAPCOM, MALL EL FORTIN, ASANTECORP, FLORDHARI, PARRAGUESA, MOTOINDUSTRIA)
MEGA SANTAMARÍA (EMPACADORA GRANOS DEL CAMPO, INMOBILIARIA Y REPRESENTACIONES LEO, JAVTRONIC)
AGRIPAC (AEROAGRIPAC, MERCAQUÍMICOS, SKIPPER)
CORPORACIÓN CIPAL (FUMIPALMA, ICAPAR, AGRO COMERCIO PALACIOS MARQUEZ PALMAR, PALMAPLAST)
AYASA (AUTOMOTORES Y ANEXOS, AUTOMOTORES DEL VALLE VALLEMOTORS, MYSTICFLOWERS, INMOBILIARIA DE LAS MAGNOLIAS)
OCEANBAT (VEPAMIL, OCEANBAT, EXPODELTA, BIOFACTOR, ABATANGELO)
LETERAGO DEL ECUADOR (ROEMMERS, LABORATORIOS ECUAROWE)
CORPETROLSA (SERVAMAIN, ELIPOL, DLEN)
OBSA ORO BANANA (AUSURSA, CABANA, LA MARAVILLA, PICKUEL, APACSA, INGAORO)
FARMAENLACE (FARMACIAS ECONÓMICAS, FARMACIAS MEDICITY, MEDISALUD, ZONA TRADE, ORCEVAL)
CARTIMEX (FUROIANI OBRAS Y PROYECTOS, SANTCITY, ROYALBAY, OTRIVIN)
PROMESA (KERISAM, BEROSEL, BIFIANCO, LIESCO)
IMBAUTO (PROINCO SOCIEDAD FINANCIERA, WAY TIRE DIVISIÓN, AUTOVENTAS WAY W AMADOR)
ICESA (VPCCONSUMOS, EKOGRAR, AGENCIA DE VIAJES MAGNICTOURIS)
PINTULAC (MOTOR 1, UNNOCYCLES, UNNOPARTS, ZONA DE REMATE)
AUTOLASA AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS (AUTO IMPORTADORA GALARZA, GALAUTO, AUTOREPSA)
ANDINAMOTORS (AUTOLINE, GASOLQUIT, FERRIBAN, NOEMBASSY)
CORPORACIÓN QUEZADA (IMVERESA, INIMPORELI, PRIMA ELECTRONICORP, NORIMPORT)
MOTRANSA (MOSUMI, ASPANAM, VÍA EXPRESS)
IMPOCOMJAHAR (INMOTERRANOVA, METSUR)

AUTOMOTORES CARLOS LARREA T (AMBANDINE, AUTOSCOREA, TOYOTASERVICIOS, TALLERES KIA)
--

COVIPAL (ESTACIÓN DE SERVICIO GAS Y ARUQUIES, ENCOM)
--

Fuente: SRI, Conformación de los Grupos Económicos y su Contribución de Impuesto a la Renta, archivo de Excel difundido a través de la página web del SRI.

Elaboración: Rubén Cañas (2014)

Anexo C

Nombre de la Compañía	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Corporación Favorita	1.075.317.782,14	1.145.498.487,60	1.284.036.718,36	1.454.127.852,39	1.606.407.225,86	1.755.908.806,43	1.925.644.051,07
Corporación El Rosado	679.822.738,58	704.404.895,14	766.129.325,46	862.692.740,61	978.625.105,04	1.052.901.490,33	1.070.692.068,79
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	227.258.376,04	264.050.420,76	312.637.249,49	373.403.092,91	440.358.488,34	491.304.559,10	559.814.935,02
Mega Santa María	92.860.866,72	108.541.961,41	106.779.097,74	270.733.771,18	298.555.309,76	310.851.656,29	347.410.000,00
Dávila Corral Claysbert & Asociados Cía. Ltda.	2.612.958,62	2.589.732,61	4.189.428,58	8.378.776,42	70.724.992,06	67.936.887,10	59.925.659,20
Multiservicios Juan de la Cruz S.A.	37.041.484,89	42.122.768,54	50.529.909,51	50.962.203,94	55.535.178,07	56.776.752,51	73.029.053,50
Comercial Norman Quezada Cía. Ltda.	28.933.602,84	30.545.289,03	30.886.645,12	34.062.470,34	36.356.868,71	39.238.884,98	36.356.868,71
CORDIALSA	26.336.209,51	23.658.259,35	25.347.789,70	28.664.944,55	30.975.616,52	34.354.690,97	35.291.234,30
Disor Distribuidores del Oriente Cía. Ltda.	20.421.031,21	20.203.133,22	22.344.273,14	26.885.848,09	6.253.609,50	29.565.204,48	29.975.491,30
Supermercados Magda S.A.	25.201.354,96	22.973.496,70	21.956.191,11	19.168.205,25	18.876.509,88	20.062.016,99	19.329.623,20
Total Ventas	2.215.806.405,51	2.364.588.444,36	2.624.836.628,21	3.129.079.905,68	3.542.668.903,74	3.858.900.949,18	4.157.468.985,09

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Gijar Rivadeneira

Anexo D
Formatos y ubicación de marcas de Corporación Favorita C.A.

Ciudad	Supermaxi	Megamaxi	Akí	Gran Akí	Súper Akí
Ambato	1	1	1		
Azogues			1		
Babahoyo				1	
Cayambe				1	
Chone			1		
Cuenca	3			1	
El Carmen			1		
Esmeraldas			2	1	
Guaranda			1		
Guayaquil	5	5	2	4	2
Huaquillas			1		
Ibarra	1		1	1	
La Libertad			1	1	1
Latacunga	1		2		
Loja	1				
Machala	1		1		
Manta	1		1	1	
Milagro			1		
Otavalo			1		
Pasaje			1		
Playas			1		
Portoviejo	1		1		1
Quevedo			1		
Quinindé			1		
Quito	14	6	9	3	
Riobamba			2		
Salinas	1				
Santa Rosa			1		
Santo Domingo	1		1		
Tulcán			1		
Total	31	12	37	14	4

Fuente: Corporación Favorita C.A.

Elaboración: Carolina Obando (2015)